

Taija Lavanti

# Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen

Telemarkkinointitiimi YT-neuvotteluiden jälkeen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

19.12.2017

Tekijä(t) Otsikko	Taija Lavanti Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen - Telemarkkinointitiimi YT-neuvotteluiden jälkeen
Sivumäärä Aika	59 sivua + 2 liitettä 19.12.2017
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Tässä opinnäytetyössä kehittämistyön aiheena on telemarkkinointitiimin sitoutumisen ja motivaation ylläpitäminen ja parantaminen muutostilanteen jälkeen. Keinoksi vaikuttaa näihin tekijöihin ovat valikoituneet hyvä esimiestyö, viestintä ja tiimin toiminnan parantaminen sekä verkostoitumisen vahvistaminen tiimikavereiden kesken. Vaikuttamisen keinot pohjautuvat aiheeseen liittyvään teoriaan. Teoreettiseen viitekehykseen on pyritty löytämään mahdollisimman monipuolisia lähteitä.</p> <p>Tutkimuksen kohteena olevassa telemarkkinointitiimissä on ollut ennen varsinaisen kehittämistyön aloittamista asiakasyrityksestä aiheutunut henkilöstön vähennystarve. Yhteistoimintaneuvottelut on rajattu koskemaan vain tiimin kahta esimiestä ja neuvottelut päätteeksi toinen esimiehistä on siirtymässä muihin tehtäviin. Myyntihenkilöstön osalta tarvittava vähennys pyritään saamaan aikaan organisaation sisäisten tehtävämuutosten sekä luonnollisen poistuman kautta. Kohdettiimissä on kuitenkin ollut korkea vaihtuvuus, ja kehittämistehtävän yhtenä tärkeänä perusteena onkin se, ettei tiimin koko saa pienentyä liiaksi. Uusia henkilöitä tiimiin ei ole lupa rekrytoida asiakasyrityksen säästökuurin aikana.</p> <p>Tässä opinnäytetyöraportissa on kuvattu tärkeimmät kehittämistyössä tehdyt toimenpiteet sekä perusteet siihen, miksi juuri nämä toimenpiteet ovat valikoituneet, vaikka teorian mukaan vaikuttamismahdollisuuksina voidaan nähdä monia muitakin keinoja.</p> <p>Lopuksi on käyty läpi millaisia muutoksia kehittämistoimenpiteet ovat aiheuttaneet valittuihin mittareihin. Onnistumisen arvioinnin mittareina on käytetty työntekijöiden vaihtuvuutta, sairaspoissaolojen määrää sekä myyntitulosta. Tulosten lisäksi on arvioitu kehittämistyön onnistumista muilta osin ja pohdittu mahdollisia jatkotoimenpiteitä.</p>	
Avainsanat	Sitoutuminen, motivaatio, vaihtuvuus

Author(s) Title	Taija Lavanti Improving Motivation and Commitment of the Personnel – Telemarketing Team after the Co-operation Negotiation
Number of Pages Date	59 pages + 2 appendices 19th December 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Instructor(s)	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>In this thesis, the theme of the development work is to maintain and improve the commitment and motivation of the telemarketing team after there has been changes in the team. As a means of influencing these factors, it has been chosen a good team management, communication, improving the team performance and strengthening networking among teammates. The means of influencing are based on the related theory. For the theoretical framework it has been tried to find sources that are as various as possible.</p> <p>The telemarketing team under the development project has had the need to reduce staff by the client company's demand before the actual development work was started. Co-operation negotiations were limited to two team leaders and as the negotiations were finished the other team leader was moved to another position in the organization. Sales personnel is expected to achieve the necessary reduction through internal organizational changes and natural retention. However, there has been high turnover in the target team, and one of the important reasons for the development work is that the team size should not reduce too much. Recruitment of new team members is not allowed during the savings period in the client company.</p> <p>This thesis report describes the most important measures taken in the development work and the reasons why these measures were selected, although the theory suggests that there are also many other ways to influence the factors besides the chosen ones.</p> <p>Finally, it has been analyzed what kind of changes the development measures have caused to the selected indicators. The indicators used to evaluate the success rate are the turnover of employees, sickness leaves and sales results. In addition to the results, the success of the development work has been evaluated in other aspects and consideration is given to possible follow-up measures.</p>	
Keywords	Engagement, commitment, employee retention

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely	2
1.2	Lähtötilanne ja aikataulu	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma	6
2.2	Tutkimuskysymykset	7
2.3	Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit	8
2.4	Ennakoidut tulokset ja riskit	9
3	Tutkimusmenetelmät	10
3.1	Tutkimuskohde	11
3.2	Tutkimusote ja tiedonhankinta	11
3.3	Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen	13
4	Teoriat ja mallit viitekehykseen	14
4.1	Työntekijöiden vaihtuvuus	14
4.2	Rekrytointi	15
4.3	Uuden työntekijän perehdyttäminen	17
4.4	Motivaatio ja sitoutuminen	18
4.4.1	Sisäinen motivaatio	20
4.4.2	Herzbergin motivaatioteoria	21
4.4.3	Esimiehen viestintä	22
4.4.4	Työssä viihtyminen ja hyvinvointi	25
4.4.5	Suorituksen johtaminen	26
4.4.6	Palkka ja palkitseminen	27
4.4.7	Arvojen vaikutus sitoutumiseen	29
4.5	Verkostoituminen sitouttavana tekijänä	30
4.6	Työntekijöiden lähtemisen syyt	31
4.7	Uratavoitteet lähtemisen syynä	35
4.8	Korkeasti suorittavan ja toimintahäiriöisen tiimin erot	38
5	Tutkimuksen toteutus	39
5.1	Nykytila-analyysi	39
5.2	Suorituksen johtaminen myyntitiimissä	41
5.3	Tiimin toimivuuden arviointi	42

5.4	Tiimin työntekijöiden lähtemisen syyt	44
5.5	Lähtöhaastattelujen tulokset vuonna 2017	46
5.6	Motivaatio - sairauspoissaolot ja myyntitulokset	47
5.7	Kehittämistoimenpiteet elokuussa 2017	49
6	Tutkimuksen tulokset	51
6.1	Tiimin vaihtuvuus elokuussa	52
6.2	Sairauspoissaolojen määrä elokuussa	52
6.3	Myyntituloksen kehittyminen	53
7	Loppupäätelmät	54
7.1	Yhteenveto	54
7.2	Vastaaminen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin	55
7.3	Tutkimusmenetelmien arviointi	56
7.4	Viitekehyksen soveltuvuus	56
7.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	56
7.6	Jatkotoimenpide-ehdotukset	57
7.7	Itsearviointi	57
	Lähteet	58
	Liitteet	
	Liite 1. Työntekijöiden sitoutumisen ja lähtemisen syyt	
	Liite 2. (Salainen) Excel-raportti toimenpiteiden ja kehityskohteiden seuraamisesta	

## 1 Johdanto

Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle huomattaviakin kustannuksia, haittaa liiketoimintaa muun muassa osaamisen menettämisen kautta sekä vaikuttaa koko työntekijäryhmän motivaatioon, työssä viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Muutostilanteet aiheuttavat usein laskua motivaatiossa ja sitoutumisessa, joihin yrityksen tulisi löytää keinoja vaikuttaa ehkäistäkseen työntekijöiden menettämistä kilpailijoille ja säilyttääkseen työn tuloksen ja laadun hyvällä tasolla.

Toimintatutkimukseni tavoitteena on vaikuttaa Yritys X:n telemarkkinointia tekevän myyntitiimin työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen tiimiin kohdistuneen suuremman muutostilanteen jälkeen. Erityisen tärkeää on saada työntekijät sitoutumaan, sillä uusien työntekijöiden rekrytoiminen on väliaikaisesti kiellettyä. Tiimin koko ei saisi pienentyä liaksi ja alun perin tavoitteena on ollut tiimin koon kasvattaminen myöhemmin. Tiimissä on ollut suuri vaihtuvuus, joten myös tulevaisuutta ajatellen tiimin vaihtuvuutta on pienennettävä. Vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle kustannuksia rekrytointikuluissa, uusien työntekijöiden perehdyttämisessä sekä myyntituloksen heikentymisenä ja myynnin laadun mahdollisena alenemana. Vaihtuvuuden aiheuttama henkilöstöön kohdistuva resurssipula aiheuttaa myös sen, että yrityksen on entistä vaikeampaa päästää tavoitteisiinsa niin myyntimäärien kuin liikevaihdonkin osalta.

Avoimeen myyntitehtävään yrityksessä on aiemmissa rekrytoinneissa löytynyt vain muutamia hakijoita, mikä tekee korvaavasta rekrytoinnista haastavaa. Kaikki hakijat myyntitehtävään eivät, kuten muihinkaan tehtäviin, ole aina sopivia. Koska uusien työntekijöiden löytäminen on vaikeaa ja ei ole tällä hetkellä mahdollista, on vaihtuvuuteen puututtava rekrytoinnin kehittämisen lisäksi myös muilla tavoin. Näitä tapoja ovat hyvään esimiestyöhön panostaminen ja sitä kautta työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation lisääminen.

Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa kustannuksia usealla eri tavalla:

- Lähtökulut: Tuottamaton aika, hallintotehtävät, lähtöhaastattelut
- Korvauskulut: Rekrytointi-ilmoitukset, haastattelut, palkkaus, hallintotehtävät, perehdytys
- Koulutuskulut: Uuden työntekijän kouluttaminen, valmennus, työvälineet

- Sekalaiset kulut: Menetetyt mahdollisuudet, menetetty liikevaihto, lähtevät työka-  
verit, huono työn laatu.

Yritykset, joilla ei ole suunnitelmaa vaihtuvuuteen vaikuttamiseksi usein hyväksyvät so-  
keasti sen, että jossain tehtävissä on suuri vaihtuvuus. Yritys ei ota vastuuta hyvien ih-  
misten säilyttämisestä ja työntekijöiden säilyttäminen nähdään henkilöstöhallinnon eikä  
johdon tehtävänä. Näissä yrityksissä uskotaan vastatarjouksella säilytettävän työntekijät,  
eikä tiedosteta vaihtuvuuden aiheuttamia kustannuksia. Vaihtuvuuteen vaikuttamista pi-  
detään aikaa vievänä ja yrityksen johtoa ei pidetä vastuullisena vaihtuvuudesta. Vaihtu-  
vuusohjelma tulisi kuitenkin olla, koska sen avulla saadaan monia hyötyjä. (Smith 2001,  
22-23.) Tällaisia hyötyjä ovat muun muassa,

- yrityksen parantunut maine
- tärkeiden työntekijöiden vaihtuvuuden pienentyminen
- estetään kilpailijoita varastamasta työntekijöitä
- työntekijöiden tekemät yrityssuosittelut lisääntyvät
- tuottavuus kasvaa
- rekrytointikulut pienenevät
- johdon ajan ja työpanoksen käyttö yksinkertaistuu
- tietotaito pysyy yrityksessä
- hyvät yritykset houkuttelevat hyviä ihmisiä. (Smith 2001, 22-23.)

Työntekijöiden vaihtuvuutta pienentämällä yritys saa säästöjä usean eri kuluihin vaikut-  
tavan tekijän kautta. Kohdeorganisaatiossa ei myydä yrityksen omia tuotteita, vaan myy-  
tävät tuotteet ovat toimeksiantajayrityksen tuotteita. Vaikuttamalla tiimin työntekijöiden  
vaihtuvuuteen myös toimeksiantajalle voidaan luvata aiempaa parempi ja tasaisempi tu-  
los myynnissä. Kehittämistyön myötä myös tiimin työntekijät hyötyvät, koska voidaan  
olettaa motivaation ja sitoutumisen kasvaessa sekä esimiestyötä kehittäessä myös työn-  
tekijöiden yleisen viihtyvyyden ja työtyytyväisyyden kasvavan.

### 1.1 Kohdeorganisaation ja toimintaympäristön esittely

Kohdeorganisaationa toimii kansainvälisen konsernin Suomen yksikkö ja tarkemmin sen  
telemarkkinointia tekevä osasto. Kehittämistyö tehdään toimeksiantona kohdeorgani-  
saatiolle. Yritys on osa suurempaa kansainvälistä konsernia, joka tarjoaa asiakkailleen

ulkoistamispalveluita, kuten asiakaspalvelu ja myynti. Kohdeorganisaatio oli aiemmin Pohjoismainen organisaatio, joka sittemmin yritysoston myötä on nyt osa isompaa kansainvälistä konsernia. Myyntitiimissä alkukesästä 2017 ilmeni tarve pienentää tiimin kokoa ja sen myötä myös esimiesresurssia. Pienennystarve oli asiakaslähtöinen. Yhteistoimintaneuvottelut rajattiin koskemaan tiimin esimiehiä ja niiden lopputuloksena jäin itse tiimin ainoaksi esimieheksi. Työntekijöiden kohdalla vähennystarve oli mahdollista toteuttaa siirtämällä osa työntekijöistä muihin tehtäviin yrityksen sisällä.

Kohdeorganisaatio on contact center alan yritys ja työympäristönä on avokonttori. Avokonttoreista ja sen vaikutuksista työn tuottavuuteen sekä työssä viihtyvyyteen löytyy paljon teoriaa ja tutkimuksia. Avokonttorin vaikutuksia työssä viihtyvyyteen ja siten myös vaihtuvuuteen ei kuitenkaan tutkita tässä toimintatutkimuksessa. Työympäristön nämä osa-alueet on rajattu kehittämistehtävän ulkopuolelle, koska niihin ei voida tällä hetkellä tehdä merkittäviä muutoksia ja siten vaikuttaa.

Toimeksiantajayritykset ovat olleet hyvin vaihtelevia pienemmistä back office tehtävistä suurin jopa useiden kymmenien työntekijöiden myynti- tai asiakaspalvelutoimeksiantoihin. Alalla uutena haasteena ovat kilpailijat, jotka toimivat muualta kuin Suomesta käsin ja voivat tarjota asiakasyrityksille samoja palveluita edullisemmalla hinnalla. Toisaalta suuren konsernin etuna on mahdollisuus tuottaa asiakkaalle sama palvelu useassa eri maassa ja useilla eri kielillä. Ulkomailla palveluita suomeksi tuottavilla taas haasteena voi olla juuri vaihtuvuus ja ylipäättään erityisesti pidempiaikaisen työvoiman saatavuus vielä suuremmissa määrin.

## 1.2 Lähtötilanne ja aikataulu

Kehittämistehtävässä keskitytään kohdeorganisaation telemarkkinointia tekevään tiimiin. Tehtävän tavoitteena, kuten jo aiemmin on todettu, on tiimin työntekijöiden motivaation ylläpito ja sitouttaminen muutostilanteen jälkeen. Samalla tärkeänä tavoitteena on ehkäistä työntekijöiden poistumaa yrityksestä. Yrityksellä on ollut vaikeuksia löytää tarvittavia työntekijöitä erityisesti telemarkkinointitiimiin, jossa vaihtuvuus on suurta. Tilastojenkin mukaan myyntitehtävät ovat yksi vaikeimmin täytettävistä tehtävistä (Ammattibarometri 2016).



Koska uuden työntekijän rekrytoiminen on kallista, vaihtuvuuteen vaikuttamalla saadaan aikaan taloudellisia hyötyjä. Vaikuttamalla vaihtuvuuteen pienentämällä sitä, ei ole tarpeen jatkuvasti löytää uusia työntekijöitä ja saadaan säästöjä rekrytointikustannuksista. Muina hyötyinä ovat tasaisempi myyntitulos, riittävän resurssin varmistaminen ja parantunut työilmapiiri. Asiakaslähtöisen väliaikaisen pienennystarpeen aikana uusien työntekijöiden rekrytoiminen ei ole mahdollista, joten on löydettävä keino sitouttaa nykyiset työntekijät myyntitoiminnan jatkamiseksi. Asiakasyrityksen mukaan tiimin kokoa tulisi jätteen kasvattaa joulukuussa 2017.

Työntekijöiltä on usein tullut palautetta koskien tiimin vaihtuvuutta. Suuri vaihtuvuus ja erityisesti erittäin lyhyet työsuhteet koetaan epämotivoivana. Jatkuvasti vaihtuvat työkaiverit estävät muodostamasta hyviä verkostoja työkavereihin joskus jopa siinä määrin, että uusiin työntekijöihin ei enää vaivauduta tutustumaan. Tästä seurauksena uudet työntekijät eivät verkostoidu ja heidän on yhä helpompi lähteä hakemaan uutta työtä. Keinoja vaikuttaa vaihtuvuuteen ovat muun muassa rekrytoinnin toimivuus, työntekijöiden sitouttaminen ja hyvä esimiestyö. Tiimin vaihtuvuus on myös aihe, josta useat työnhakijat esittävät kysymyksiä. Vaihtuvuudesta kysyvät erityisesti sellaiset työnhakijat, jotka ovat jo aiemmin tehneet vastaavanlaista telemarkkinointityötä. Yllä mainitun ammattibarometrin vuoden 2016 tulosten lisäksi voidaan tästä päätellä, ettei kohdeorganisaatio ole yksin myyntitiimin vaihtuvuusongelmansa kanssa.

Lähtötilannetta analysoidaan pääasiassa valmiin jo olemassa olevan tiedon perusteella. Vaihtuvuudesta kertynyt tieto on määrällistä, josta nähdään nykytila kehitettävän asian suhteen ja voidaan määrittää tavoitteet kehittämistyölle. Nykytilaa voidaan arvioida myös työntekijöiden kanssa pidettävien kuukausittaisten henkilökohtaisten palautekeskustelujen kautta sekä myyntitulosten ja sairauspoissaolojen määrän avulla. Vastaavasti tehdyistä lähtöhaastatteluista voidaan kartoittaa syitä työntekijöiden lähtöön. Varsinainen nykytila-analyysi on osana tutkimuksen toteuttamista.

Tämän toimintatutkimuksen tekeminen antaa hyvän lähtökohdan lähteä tekemään muutoksia myöhemmin myös esimerkiksi rekrytointiprosessiin, jotta yhä varmemmin onnistutaan rekrytoimaan juuri ne oikeat työntekijät. Tiimiin henkilöstö koostuu hyvin erilaisista yksilöistä, eikä voida lähteä määrittelemään rekrytointia varten tiukasti istuvaa profiilia, jolla löydetään tiimiin sopiva pitkäaikainen työntekijä. Myyntitiimi on ollut monelle nuorelle heidän ensimmäinen työpaikkansa samoin kuin myös eläkeläiselle työuran jatko.

Koska rekrytointi ei tällä hetkellä ole mahdollista, olen rajannut rekrytoinnin pois kehittämistehtävässä käsiteltävistä aiheista. Teoreettisessa viitekehyksessä käsittelen kuitenkin lyhyesti myös rekrytoinnin ja uuden työntekijän perehdyttämisen merkitystä vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen, koska näiden tekijöiden vaikutus vaihtuvuuteen auttaa ymmärtämään kokonaistilannetta paremmin. Olen päättänyt lähestyä kehittämistehtävää sitouttamisen ja esimiestyön kautta. Koska toimin itse tiimin esimiehenä, voin suoraan vaikuttaa siihen, miten esimiestyötä tiimissä tehdään.

Aikataulultaan opinnäytetyöni teko on alkanut heti opintojeni alussa syksyllä 2016, jolloin kehittämisenaihe alun perin muotoutui koskemaan myyntitiimin motivaatiota, sitoutumista ja vaihtuvuutta. Keväällä 2017 olen tutustunut aiheeseen liittyvään teoriaan ja kirjoittanut viitekehystä. Heinäkuun alussa 2017 asiakasyrityslähtöinen tiimin pienennystarve ilmeni, jonka kautta kehittämistehtävä rajautui koskemaan nimenomaan nykyisten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista ja kehittämisen ulkopuolelle rajautui uusien työntekijöiden rekrytointi. Varsinaisia toimenpiteitä otettiin käyttöön vähitellen jo kesäkuussa 2017 ja toimintatapojen muutokset olivat kokonaisuudessaan käytössä elokuussa 2017. Elokuun toimii opinnäytetyössäni kehittämiskaudena, jonka avulla kehittämistyön onnistumista arvioidaan. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan valmistui vuoden 2017 loppuun mennessä. Toimintatutkimukseni tuomat muutokset ovat jatkuvaa toimintaa, joita parhaassa tapauksessa pidetään yllä myös jatkossa.

## **2 Tutkimusasetelma**

Tutkimusasetelmassa selvitän tarkemmin kehittämistehtävää ja sen tavoitetta. Lisäksi määrittelen kehittämistehtävään liittyvän tutkimusongelman. Tutkimusongelman olen rajannut kolmen tutkimuskysymyksen avulla. Käyn läpi myös tutkimuksen tavoitteen ja mittarit, joiden avulla kehittämistyön tulosta voidaan arvioida. Tutkimusasetelmaan sisältyy yllä mainittujen asioiden lisäksi kehittämistyön ennakoitavat tulokset. Ennakoiduista tuloksista selviää, miten tilanteen odotetaan organisaatiossa muuttuvan. Koska jokaiseen kehittämistehtävään ja projektiin sisältyy riskejä, selvitän, millaisia riskejä juuri tähän kehittämistehtävään sisältyy.

## 2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma kertoo yleisellä tasolla tutkimuksen tarkoituksen ja miksi kyseinen ongelman ratkaisu on tarpeellista ja hyödyllistä. Tutkimusongelman ratkaisussa voidaan myös kertoa yleisellä tasolla, miten ongelman ratkaisu on tarkoitus löytää ja miten tutkimus on tarkoitus suorittaa. (Forsell 2015, 21.) Opinnäytetyöni lähtökohtana on löytää ratkaisu kohdeorganisaatiossa olevaan aitoon ongelmaan ja myös toteuttaa tämä ratkaisu käytännössä.

Kehittämisen kohteena on Yritys X:n telemarkkinointitiimin työntekijät. Tiimissä on ollut haastava muutostilanne, jonka johdosta tiimin työntekijöiden määrä on pienentynyt ja toinen tiimin esimiehistä on siirtynyt uusiin tehtäviin. Tavoitteena on säilyttää työntekijöiden motivaatio ja sitouttaa heitä tiimiin. Tiimissä on väliaikainen rekrytointikielto ja korvausrekrytointia lähtevien työntekijöiden tilalle ei voida tehdä. Asiakasyrityksen toiveena on kuitenkin, että tiimin koko kasvaa huomattavasti jälleen joulukuun 2017 alussa. Tiimissä on jo vuosien ajan ollut korkea vaihtuvuus, jopa 150% vuodessa, ja tehtävillä kehittämistoimenpiteillä halutaan myös tulevaisuudessa pienentää tiimin vaihtuvuutta. Työ- ja elinkeinoministeriön ammattibarometrin mukaan myyjän työ on tällä hetkellä yksi vaikeimmin täytettävistä tehtävistä (Ammattibarometri 2016). Ammattibarometrin tuloksista voidaan päätellä, että myyntityötä etenkin kokeneille työntekijöille on tarjolla. Tämä osaltaan lisää haastetta sitouttaa työntekijät etenkin suuren muutostilanteen aikana ja välittömästi sen jälkeen.

Valittu kehittämisaihe on tärkeä myös tulevaisuutta ajatellen, sillä Ruuskan (2014) mukaan rekrytointikustannukset ovat suuria ja virherekrytoinnin kustannukset voivat nousta tuhansiin euroihin. Rekrytoinnin kustannukset muodostuvat muun muassa rekrytointi-ilmoituksista, haastattelijan ajankäytöstä sekä uuden työntekijän koulutukseen käytettävästä ajasta (Ruuska 2014).

Työntekijöiden heikentynyt motivaatio voi ilmetä tuottavuuden alentumisena. Myynnin ja asiakaspalvelun laatu heikkenevät, koska työstä ja asiakkaista ei enää olla kiinnostuneita. Heikko motivaatio madaltaa työntekijän kynnystä jäädä sairauslomalle ja yritykselle muodostuu lisääntyneitä kustannuksia turhien sairauspoissaolojen kautta. Suuren muutostilanteen aikana ja jälkeen sairauspoissaolot voivat johtua motivaation puutteen lisäksi myös esimerkiksi siitä, että työntekijä kokee oman työtilanteensa turvattomana.

Työntekijöiden vaihtuvuudessa keskeiseen asemaan nousevat työntekijöiden motivaatio ja sitouttaminen. Yksi esimiehen tärkeimmistä rooleista onkin mielestäni olla asioiden mahdollistaja. Esimiehen on luotava työntekijälle mahdollisuudet tehdä tuloksellista työtä työsuhteen elinkaaren jokaisessa kohdassa.

Tutkimusongelmaksi voidaan kiteyttää se, miten motivoin ja sitoutan työntekijöitä muutostilanteen jälkeen? Kehittämistyön tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä sekä esimiestyön avulla pitää yllä näitä sitoutumista ja motivaatiota vahvistavia tekijöitä työpaikalla. Tehtävät muutokset koskevat toimintatapoja joka-päiväisessä työssä.

## 2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymys ohjaa työtä ja sen asettamisen kannalta huomiota on kiinnitettävä kysymyksen tutkittavuuteen ja käytettävyyteen. Toisin sanoen tutkimuskysymyksen tulee olla sellainen, jota on mahdollista tutkia ja tuloksia on mahdollista hyödyntää. Tutkimuskysymykseen pyritään tutkimuksessa löytämään merkityksellinen vastaus. Tutkimuskysymystä määrittäessä huomiota tulee kiinnittää siihen, että kysymyksen vastauksen laajuus on suhteessa vaadittuun työmäärään, sille voidaan löytää mielekäs vastaus sekä kysymys on hyödyllinen. Liian laaja tutkimuskysymys voi olla esteenä tavoitteiden saavuttamiselle. Tutkimuskysymys rajaa käytettävät tutkimusmenetelmät, tutkimuksen laajuuden ja sisällön. Tutkimuskysymyksen asetteluun vaikuttaa tutkimuksen aihealue ja aiheeseen valittu näkökulma. Kysymyksen avulla ilmiö voidaan sitoa rajattuun kontekstiin. (Forsell 2015, 13-14)

Kehittämistyöni keskittyy tekemään muutoksia jokapäiväiseen työskentelyyn tiimissä, näitä muutoksia pyritään saamaan aikaan erityisesti esimiestyön kautta. Kehittämisen tavoitteena on ylläpitää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista haastavan muutostilanteen jälkeen. Tutkimuskysymysten avulla pyrin löytämään keinoja motivaation ja sitoutumisen ylläpitämiseksi. Tutkimuskysymyksiksi olen valinnut seuraavat kolme kysymystä:

- Millaiseksi työntekijät kokevat motivaationsa tällä hetkellä?
- Millaiset asiat voivat aiheuttaa työntekijöiden lähtemisen yrityksestä?
- Millä tavoin työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan ylläpitää ja parantaa?

Olen valinnut viitekehukseen sellaista teoriaa, joka auttaa näihin kysymyksiin vastaamisessa ja auttaa löytämään keinoja sitoutumisen ja motivaation vahvistamiseksi. Tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä kerron enemmän siitä, miten olen näihin kysymyksiin etsinyt vastauksia ja millaisia nämä vastaukset ovat olleet.

### 2.3 Tutkimuksen tavoitteet ja mittarit

Toimintatutkimuksen päätavoitteena on parantaa ja ylläpitää telemarkkinointitiimin työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yhteistoimintaneuvotteluiden ja tiimissä tapahtuneen työntekijöiden vähennystarpeen jälkeen. Samalla halutaan pienentää vaihtuvuutta, koska uusia työntekijöitä ei toistaiseksi voida rekrytoida. Kehittämistyön tärkeimmät mittarit ovat työntekijöiden vaihtuvuus, sairauspoissaolojen määrä ja myyntitulokset. Kaikkia näitä mittareita voidaan tarkastella numeerisesti määrätyillä ajanjaksoilla.

Työntekijöiden vaihtuvuuden ja sitoutumisen osalta on jo kehittämistyön alussa ollut odotettavissa jonkin verran liikehdintää ja osa työsuhteista on ollut määräaikaista, jolloin näiden työsuhteiden päättyminen on ollut tiedossa jo ennalta. Tavoitteena on ollut, että tiimissä säilyy vähintään seitsemään kokoaikaiseen työntekijään verrattava määrä työntekijöitä. Tämä voi täytyä myös useasta osa-aikaisesta työntekijästä, koska tiimissä suurin osa työskentelee osa-aikaisesti. Työntekijöiden määrä voidaan muuntaa kokoaikaisiksi työntekijöiksi eli FTE (Full Time Employee) luvuksi jakamalla työntekijän tunnit luvulla 37,5.

Motivaation tilaa voidaan numeerisesti mitata sairauspoissaolojen ja myyntitulosten avulla. Heikko motivaatio madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle, vaikka työntekijä olisikin työkykyinen. Heikko motivaatio heijastuu usein myös myyntitulokseen. Myyntitulokseen on myös muita vaikuttavia tekijöitä alkaen ajankohtaisesta uutisoinnista asiakasyrityksen tarjoamiin myynnin työkaluihin. Motivaatiosta ja sitoutumisesta kehittämistyön aikana on saatu myös sanallista palautetta työntekijöiden kanssa käytyjen kuukausittaisten palautekeskustelujen aikana. Tätä palautetta on hyödynnetty koko kehittämistyön ajan.

## 2.4 Ennakoidut tulokset ja riskit

Kehitystoimenpiteiden tavoitteena on parantaa ja ylläpitää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Parantuneen motivaation tulisi näkyä kehittyvinä myyntituloksina sekä pienentyvänä sairauspoissaoloprosenttina. Sairauspoissaolot tiimissä ovat olleet ajoittain erittäin suuret ja niissä voidaan oikeiden kehittämistoimenpiteiden avulla odottaa suurtakin laskua. Myyntitulokset sen sijaan ovat pysyneet pitkään samoina ja toivottua kehitystä ei ole tapahtunut. Tiimin heikoimmin suoriutuvia työntekijöitä on yrityksen sisällä siirretty muihin tehtäviin ja jo tämän itsessään tulisi parantaa tiimin keskimääräistä myyntitulosta. Muutostilanne tiimissä on kuitenkin ollut erittäin haastava ja sen myötä ei voida ennakoida huomattavaa parannusta tulokseen lyhyellä aikavälillä.

Yritykselle on tärkeää saada sitoutettua tiimiin jäävät työntekijät työhönsä. Parantuvan motivaation ja sitoutumisen myötä hyötynä tulevat pienemmät sairauspoissaolot ja parantuneet myyntitulokset näkyvät yrityksen kannattavuudessa. Pienemmät sairauspoissaolot tuovat säästöjä kuluissa. Parantunut liikevaihto kasvattaa yrityksen liikevaihtoa, joka on erityisen tärkeää, kun tiimin koko on pienentynyt.

Suurimpana riskinä kehittämistyölle on työntekijöiden poistuminen kilpailijoille. Työntekijät voivat kokea tilanteen yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen turvattomaksi ja siksi he voivat lähteä aktiivisesti etsimään uutta työpaikkaa. Tiimin koko sallii jonkin verran poistumaa, mutta mikäli tiimi pienenee liiaksi voi toiminnan jatkaminen osoittautua kannattamattomaksi. Vaikka asiakasyritykseltä saataisiin lupa tehdä korvaavaa rekrytointia, ei sitä välttämättä haluta lähteä tekemään.

Toinen merkittävä riski on muut mahdolliset asiakasyrityslähtöiset muutokset. Asiakasyritys on hakemassa suurta budjettileikkausta useammalle kuukaudelle, joten myynnin työkaluja voi poistua, jos ne aiheuttavat välillisiä kuluja. Riskinä voidaan nähdä myös muiden asioiden kuin kehittämistyön vaikutukset tutkittaviin asioihin. Mikäli muut tapahtumat organisaatiossa vaikuttavat negatiivisesti käytössä oleviin mittareihin, ei kehittämistyön hyötyjä välttämättä nähdä riittävän selkeällä tasolla. Tulosten analysoinnin yhteydessä onkin yritettävä selvittää, mitä muuta mittareihin vaikuttavia asioita on kehittämistyön aikana tapahtunut ja arvioida näiden asioiden mahdollisia vaikutuksia käytettäviiin mittareihin.

Vastaan myyntitiimin operatiivisesta johtamisesta ja muutosten teko mahdollisuudet ovat hyvät. Myös johdon ja yrityksen henkilöhallinnolta muutoksiin ja niiden suunnitteluun saa tarvittaessa apua ja tukea. Riskinä voidaan nähdä se, että tutkimuksesta tulee liian laaja ja siksi haluttujen tulosten saavuttaminen epäonnistuu. Tätä riskiä voidaan vähentää riittävän tarkalla aiheen rajauksella valittujen tutkimuskysymysten avulla. Toinen merkittävä riski liittyy taloudellisiin resursseihin. Mittaviin hankintoihin ei välttämättä voida lähteä, vaikka teoria osoittaisi sellaisten olevan tarpeen. Työympäristöön ei myös ole mahdollista tehdä mittavia muutoksia, kuten avokonttorin muuttaminen pienemmiksi työtiloiksi.

Koska yrityksen liittyminen suurempaan kansainväliseen konserniin on tapahtunut alle vuosi sitten, Pohjoismaisella tasolla yrityksen toimintaan saattaa kehittämishankkeen aikana tulla suuriakin muutoksia, joita ei voida ennakoida toimintatutkimuksen alussa. Muutokset voivat kohdistua esimerkiksi käytössä oleviin järjestelmiin tai käytäntöihin ja toimintatapoihin. Koska tulevat mahdolliset muutokset eivät vielä ole tiedossa, ei niiden vaikutusta kehittämishankkeeseen voida arvioida.

### **3 Tutkimusmenetelmät**

Toimintatutkimuksessa pyritään aiheuttamaan muutos tutkimuksen kohteessa ja aiheeseen liittyvässä yhteiskunnallisessa keskustelussa. Toimintatutkimuksessa tutkijalla on vastuullinen rooli. Tutkija on asiantuntija, joka hallitsee kehittämismenetelmät ja tukee aktiivisesti muutosta. Hän aktivoi muita osallistujia sekä tarjoaa heille tieteellisiä välineitä käytännön ongelmatilanteiden ratkaisemisen tueksi. Yhdessä tutkittavien kanssa toimintatutkija kehittää toiminta- ja lähestymistapoja ja taitoja, jotka sopivat tutkimuskohteeseen. (Vilkkä 2006, 76-123.)

Toimintatutkimuksen tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja vaikuttaminen toimintatilanteeseen, joka on ongelmallinen. Tavoitteet pyritään saavuttamaan kehittämällä käytännön toimintoja, lisäämällä osallistujien ymmärrystä toiminnastaan ja kehittämällä itse toimintatilannetta. Toimintatutkimuksessa keskeisenä ajatuksena on toistuva sykli, jonka vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkimus ja kehitystyö parhaimmillaan toistavat näitä vaiheita yhä uudelleen. (Suojanen 2004.)

Omassa toimintatutkimuksessani olen ensin suunnitellut tulevaa toimintaa aiemmin tehtyjen havaintojen, saadun palautteen ja teorian avulla. Toisessa vaiheessa toimeenpanen näin muodostuneita uudistumistarpeita jokapäiväisessä työskentelyssä. Seuraavaksi jälleen havainnoin tilannetta seuraamalla ja työntekijöiltä keskusteluissa saatavan palautteen avulla sekä tuloksien perusteella voin tehdä reflektointia. Ideaalitilanteessa tämä sykli toistuu jatkuvasti uudelleen myös opintoihin liittyvän toimintatutkimuksen jälkeen.

### 3.1 Tutkimuskohde

Myyntitiimin motivaatio ja sitoutumisen parantaminen ison muutostilanteen jälkeen sopii toimintatutkimukseksi, sillä siinä tavoitteena on vaikuttaa tiimin työntekijöiden pysyvyyteen sitoutumisen ja motivaation kautta. Työntekijöiden pysyvyyden merkitys korostuu organisaatiossa tiimissä toistaiseksi voimassa olevan rekrytointikiellon vuoksi. Muutokset pyrin tekemään pääasiassa esimiestyön kautta, mutta myös antamalla vastuuta ja osallistuttamalla työntekijöitä vaikuttamaan koko tiimin viihtyvyyteen. Toimintatutkimuksessa analysoin muiden toiminnan lisäksi myös omaa toimintaani sekä vaikutan omaan toimintaani. Kehittämistyössä tavoiteltava työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio kasvavat hyvän esimiestyön ja vastuun antamisen kautta. Myyntitiimin nykytilanteesta kerron tarkemmin kohdassa nykytila-analyysi.

### 3.2 Tutkimusote ja tiedonhankinta

Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään numeerisesti kuvailemaan asiaa, siinä tapahtunutta muutosta tai sen vaikutusta johonkin toiseen asiaan (Vilkkä 2006, 121). Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on usein tekstimuotoisen ei-numeerisen aineiston hyödyntämistä. Saman tutkimusongelman ratkaisemiseksi on mahdollista hyödyntää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. (Tilastokeskus 2017.) Opinnäytetyössäni hyödynnän sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää eri asioita analysoidessani.

Tavoitteiden asettamiseksi ja nykytilan määrittämisessä sekä kehittämistyössä onnistumisen mittareina hyödynnän sairauspoissaolojen määrää sekä tiimin myyntitulosta.



Näihin mittareihin on helposti saatavissa vertailuluvut muutosten implementoinnin jälkeen. Kyse on numeerisesta tiedosta, jota on siten tutkittava kvantitatiivisella tutkimusotteella.

Toiminnan kehittämiseksi työntekijöiden kanssa pidettävissä kuukausittaisissa henkilökohtaisissa palautekeskusteluissa, kysytään työntekijöiltä kysymyksiä, jotka on johdettu viitekehuksesta löytyvästä teoriaosuudesta. Tätä kautta työntekijät saadaan kaikki osallistutettua mukaan kehittämistyöhön. Kysymyksiin saatavat vastaukset ovat avoimia ja siten niiden tulkinnassa on käytettävä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Nämä kysymykset ja niihin saadut vastaukset raportoidaan yrityksen käytössä olevaan Heartpace-sovellukseen, josta sekä esimies että työntekijä pystyvät palaamaan tarkastelemaan aiemmin käymää keskustelua. Koska kyseisessä alustassa jokainen keskustelu on erikseen, eikä yhdistettyä tietoa ole mahdollista saada tai tehdä merkintöjä jälkikäteen, siirrän tiedot keskustelun jälkeen vielä Excel-tiedostoon. Kysymysten kautta hankitun tiedon avulla on tarkoitukseni suunnitella tarkemmin juuri tähän organisaatioon ja tiimiin sopivat kehittämistoimenpiteet, joiden yleiset suuntaviivat on jo löydetty teorian avulla. Kysymykset esitetään työntekijöille kuukausittaisen henkilökohtaisen palautekeskustelujen yhteydessä. Excel-tiedosto mahdollistaa myös sovittujen toimenpiteiden paremman seurannan.

Tiedonhankinnan lisäksi olennainen osa toimintatutkimusta on tiedon analysointi. Analysoinnin määritelmä on tutkijasta riippuvainen käsite. Joidenkin mukaan analysointi sisältää kaikki vaiheet tiedonhankinnasta alkaen niiden tulkintaan asti. Tietoa voidaan tutkimuksen aikana kerätä eri menetelmin, jonka jälkeen nämä eri aineistot on siirrettävä tekstimuotoisiksi. Tämän jälkeen tietoa pyritään tulkitsemaan ja sen avulla selittämään eri ilmiöitä. Tiedon järjestäminen, käsittely, muokkaus tai tiivistäminen ovat osa analyysia. Muokkaustapoja ovat muun muassa litterointi tai tiedon luokittelu. Muokkaustoimenpiteet muuttavat tiedon tai aineiston muotoa. Lopulta tiedon analysoinnissa on kuitenkin kyse tiedon tulkitsemisesta eli siitä, mitä kerätty tieto tarkoittaa. (Kananen 2014, 104-105.)

Kehittämishankkeessani kerään tietoa keskusteluista kirjaamalla ne aiemmin mainittuun Excel-tiedostoon. Vastauksia en kirjaa sanatarkkaan vaan tiivistäen, sillä joskus vastaukset erilaisiin kysymyksiin saattavat olla erittäin pitkiä. Käytän siis tiedon muokkaustapana tiivistämistä. Kerätyn tiedon perusteella pyrin tulkitsemaan, mitkä ovat kohdetiimiin oikeat toimintatavat ja millaisten asioiden vahvistamiseen minun esimiehenä

tulisi erityisesti keskittyä. Kehittämistyön mittareina käytettävät numeeriset tiedot ke-  
rään taulukoituna tähän kehittämistyöni raporttiin yrityksen valmiista jo käytöstä olevista  
raporteista.

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen

Toimintatutkimuksen luotettavuus eli validiteetti voidaan osoittaa raportoimalla tutki-  
muksen kulku, aineiston hankinta ja johtopäätösten tekeminen. Näiden tietojen avulla  
myös lukija voi itse arvioida tutkimuksen validiteettia. Raportin tulisi lisäksi sisältää tut-  
kimuksen osallistujien ja kehitettävän ilmiön taustatiedot, tutkimuksen lähtökohdat, tut-  
kimusongelma ja tavoitteet, kuvaus tutkimusaineistosta, reflektointi, lainaukset keskus-  
teluista, ennen tutkimusraportin julkaisua osallistujien tekemä arvointimahdollisuus  
sekä teoreettinen pohdinta koskien tutkimusta. (Suojanen 2004.)

Toimintatutkimukseni validiteetin tarkasteluun vaadittavat tekijät toteutuvat hyvin, kun  
noudatan opinnäytetyön ohjeistusta. Tällöin luotettavuuden tarkastelua varten tarvitta-  
vat tiedot löytyvät tästä toimintatutkimusraportistani. Itse kehittämistyötä tehdessäni on  
tärkeää varmistaa, että tehtävät toimenpiteet ovat valitsemani teoreettisen viitekehyk-  
sen mukaisia, eikä toimenpiteitä tehdä siksi että joku nyt vain tuntuu hyvältä idealta.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen toistettavuutta silloin, kun kyseessä on määrälli-  
nen tutkimusmenetelmä (Vilkkä 2006, 122). Tutkimuksen reliabiliteetti liitetään usein  
määrälliseen tutkimukseen ja sen toistettavuuteen eli siihen, etteivät mittaukset anna  
sattumanvaraisia tuloksia. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että  
tutkimuksen aineiston käsittely ja analysointi tehdään luotettavasti. Toisin sanoen tutki-  
musaineiston analysoinnin tulee perustua viitekehyksen teoriaan. (Anttila 2017.) Relia-  
bilitteetti on toimintatutkimuksessani myös kunnossa määrällisen tutkimuksen osalta.  
Mittaukset sairauspoissaolojen ja myyntitulosten osalta ovat toistettavissa, milloin ta-  
hansa ja niitä organisaatiossa myös mitataan säännöllisesti. Tutkimukseni laadullisen  
puolen reliabiliteettiin voi vaikuttaa heikentävästi se, kuinka totuudenmukaisia vastauk-  
sia osallistujat ovat valmiita antamaan heiltä kysyttyihin kysymyksiin. Toisaalta tiimissä  
on hyvä ja avoin keskusteluilmapiiri, mikä puoltaa sitä, että osallistujat ovat rehellisiä  
vastauksissaan. Raportointi kehittämistyössä on anonymia ja työntekijöiden nimiä ei  
mainita tässä opinnäytetyössä.

## 4 Teoriat ja mallit viitekehykseen

Teoreettisella viitekehyksen avulla esitetään yhtenäisesti ja järjestelmällisesti tieto, joka on koottu eri lähteitä käyttäen (Vilkkä 2006, 122). Teoreettisessa viitekehyksessä olen keskittynyt kehittämistyön kannalta olennaiseen teoriaan. Käsiteltäviä aiheita ovat vaihtuvuus, sitoutuminen ja motivaatio. Lisäksi olen koostanut teoriaa, jonka avulla voidaan analysoida tiimin toimivuutta ja siten myös paremmin analysoida tiimin nykytilaa. Varsinaisessa kehittämistyössä keskityn työntekijöiden sitouttamiseen ja motivointiin esimiestyön avulla ja siksi myös teoriaosuuden pääpaino on näissä tekijöissä. On kuitenkin tärkeää ymmärtää myös ilmiöitä sitoutumisen ja motivaation taustalla. Osa teoriasta käsittelee työntekijän rekrytoimisen ja perehdyttämisen vaikutusta sitoutumiseen ja motivaatioon, sillä myös nämä tekijät vaikuttavat ratkaisevasti työntekijöiden vaihtuvuuteen.

### 4.1 Työntekijöiden vaihtuvuus

Taloudellisesta tilanteesta riippumatta hyvillä työntekijöillä on aina mahdollisuus valita missä ja kenelle he työskentelevät. Esimies haluaa olla se henkilö, kenet työntekijä valitsee. Esimiehellä on enemmän valtaa ja vaikuttamismahdollisuuksia henkilöstön sitoutumiseen ja pysyvyyteen kuin kenelläkään muulla. Syitä vaihtuvuuden pienentämisen haluamisen taustalla voi olla monia kuten se, että hyvä taloustilanne luo työntekijöille paljon mahdollisuuksia. Tiimissä voi olla tyytymättömiä työntekijöitä, jotka odottavat jo löytävänsä uuden työn, työvoima eläköityy, työtehtävään on haastavaa löytää työvoimaa, työvoiman luonne on muuttunut ja yhä useampi ottaa vastaan uuden työtarjouksen, vaikka ei olisi aktiivisesti etsimässä työtä. Epätoivottu vaihtuvuus on myös erittäin kallista yrityksille. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 1-5) Yrityksen työntekijöistä jopa 30-50 prosenttia harkitsevat työpaikan vaihtamista, vaikka he olisivat täysin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä (Smith 2001, 20).

Työntekijöiden säilyttämiseksi ja myös sen estämiseksi, että turhautunut työntekijä jatkaa työntekoa pettymyksestään huolimatta epämotivoituneena, menestyneellä johtajalla on oltava osaamiskeskittynyt ajatusmaailma (a talent-focused mind-set). Menestyvässä yrityksessä, jossa vaihtuvuus on pieni, työntekijät aidosti pitävät ja välittävät työstään, tiimistään, esimiehestään ja yrityksestä. Menestyvä johtaja ei muuta käytöstään, kuten vähennä palkintojen ja etujen määrää tai kasaa lisätöitä yksittäisille tekijöille, talouden vaihtelujen mukana. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 1-5.)

Työntekijöiden säilyttämisstrategian avulla voidaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Esimies vaikuttaa työntekijöidensä pysyvyyteen eniten. Kuitenkin myös ylemmän johdon tukea tarvitaan, koska esimies ei voi toimia vastoin yrityksen käytäntöjä, järjestelmiä ja kulttuuria, vaikuttaakseen työntekijöiden pysyvyyteen. Pysyvyydessä myös työntekijöillä itsellään on oma roolinsa ja vaikutuksensa. Esimiesten tulisi olla vastuullisia siitä, että ovat he ovat hyviä esimiehiä ja luovat kulttuurin, jossa ihmiset ovat motivoituneita, heistä välitetään ja heitä palkitaan. Tulee kuitenkin muistaa, että on väistämätöntä, että myös lahjakkaita ihmisiä menetetään, kun he jahtaavat omia uraunelmiaan. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 16-19.)

Esimiesten esimiehen tehtävä on pitää lähiesimiehet vastuullisena omasta johtamisestaan. Kiireiset ihmiset tekevät usein sen mitä tarkistetaan, eikä sitä mitä odotetaan. Esimiesten esimiehen tulisi löytää tapoja tarkastaa, mitä tehdään hyvien ihmisten pitämiseksi, koska nämä ihmiset rakentavat liiketoiminnan. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 16-19.) Säilyttämisstrategiassa on tärkeä huomioida ihmisten erilaisuus myös eri sukupolvien välillä. Työntekijän säilyttäminen on ensisijaisesti yksilö aktiviteetti. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 255-262.) Kahdeksan elementtiä, jotka yleensä löytyvät organisaatiossa, jonka vaihtuvuus on pieni, ovat selkeä näkemys suunnasta ja tarkoituksesta, välittävä johto, joustavat edut ja työajat, avoin viestintä, energinen työympäristö, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja tunnustaminen sekä koulutus ja kehittyminen (Smith 2001, 29).

Kehittämistyössä tulen keskittymään sitoutumisen ja motivaation parantamiseen esimiestyön avulla. Lähtökohdaksi olen valinnut juuri yksilöön keskittymisen, mikä on mahdollista tiimin ollessa pieni. Isomman tiimin kanssa haasteeksi voisi muodostua ajankäyttö ja sitä kautta myös epäoikeudenmukaisuus, jos osa työntekijöistä saa enemmän huomioita esimieheltä.

## 4.2 Rekrytointi

Rekrytointi on kriittinen osa säilyttämisstrategiaa. Vaihtuvuuden pienentämiseksi, on tärkeää jo alun perin palkata oikeat ihmiset oikeaan tehtävään. Tunnistamalla välttämättömät menestyksen tekijät tehtävää varten, valmistelemalla ja pitämällä erinomaisia haastatte-luja näiden tekijöiden perusteella ja lopuksi arvioimalla ja vertaamalla hakijoita ennen päätöksen tekoa, päästään oikeisiin valintoihin rekrytoinnissa. Myös parhaiden työnteki-

jöiden uudelleen rekrytointi on tärkeää. Kun hakijan taidot ja kiinnostus vastaavat tehtävän vaatimuksiin ja hänen ydinarvonsa ovat yhtenevät organisaation arvojen kanssa, löydetään oikea työntekijä. Työntekijän sopivuus tarkoittaa, että työn vaatimukset ja hakijan taidot ja kiinnostuksen kohteet ovat linjassa. Rekrytoinnissa on selvitettävä, valmistauttava ja oltava selvä sen suhteen, mitä tarvitaan ja halutaan. Siten voidaan välttää kalliit virheet. Usein työntekijä lähtee oma-aloitteisesti tai työnantajan aloitteesta, koska hänellä ei ole tehtävään sopivia taitoja tai kiinnostuksen kohteita. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 73-74.)

Työnhakijoita voidaan houkutella työsuhte-etujen avulla. Etujen käytössä kannattaa selvittää, mitä etuja kilpailijoilla on ja tarjota nämä edut taloustilanteesta riippumatta. Samalla luodaan kuva reiluudesta, joka auttaa yritystä rekrytoinnissa silloin, kun kilpailu työntekijöistä on kovaa. Yrityksen imago vaikuttaa myös rekrytointiin. Jotta vähennetään todennäköisyyttä siihen, että valittu hyvä hakija ei saavukaan paikalle perehdytykseen, voidaan lyhentää työtarjouksen ja aloituspäivän välistä aikaa. (Arthur 2006, 9-12.) Jo hakuaikana työnhakija arvioi yritystä ja sen luotettavuutta. Rekrytoinnin aikataulusta on tärkeä viestiä rekrytoinnin aikana sekä pitää kiinni sovitusta aikataulusta. (Empore Oy 2014.)

Virherekrytoinnin syy on yleensä se, että haettavan profiilin määrittämisessä on epäonnistuttu. Oikean profiilin määrittämisessä tulisi lähteä liikkeelle yrityksen liiketoiminnan tarpeista ja tulostavoitteista sekä siitä, mitä uuden työntekijän odotetaan saavan aikaan. Työpaikkailmoituksen laatimista varten on selvitettävä, mitkä ovat työtehtävät ja siihen liittyvät vastuut ja tavoitteet sekä mitä osaamista työntekijällä on oltava ja mitä osaamista voidaan kouluttaa. Selvitetään myös millainen työpersoonana ja työskentelytyyli ovat tarpeen ja millaiset ominaisuudet voivat haitata menestymistä sekä miten onnistumista mitataan ja miten työtä johdetaan. Kun mietitään, palkataanko valmis osaaja vai uransa alussa oleva henkilö, on myös lähdettävä liikkeelle tarpeista. Kokemattoman työntekijän palkkaamisessa on ajateltava rekrytointi-investointia kokonaisuudessaan eli myös koulutuksesta aiheutuvia kuluja. Kokenut henkilö taas ei välttämättä ole enää niin motivoitunut samoihin tehtäviin. Rekrytoinnissa kannattaa myös kiinnittää huomioita siihen, mitkä ovat valittavan henkilön tulevaisuuden näkymät yrityksessä ja millaisia uramahdollisuuksia hänelle yrityksestä löytyy. (Kivimäki 2016.)

Työnhakijat etsivät myös muuta kuin hyvää palkkaa, vaikka palkan merkitystä ei tule vähätellä. Palkan lisäksi hakijat etsivät turvallista työpaikkaa, hyviä esimiessuhteita, ura-

mahdollisuuksia ja vuorovaikutusta työkavereiden kanssa. (Arthur 2006, 20.) Myös työntekijät valitsevat. He vertaavat yrityksen tarjoamaa työtä muihin työmahdollisuuksiin. On oltava valmis myymään omaa organisaatiota tai tiimiä työntekijälle, joka näyttää omaavan työhön tarvittavat avainedellytykset. Etukäteen voi miettiä, mitä oma tiimi voi tarjota ja valmistautua kertomaan esimerkkejä. Ylimyynä ei kannata tästä huolimatta sortua, koska se kostaustuu, kun työntekijä myöhemmin huomaa kyseessä olleen liioittelun. Haastattelussa kuunnellaan tarkkaan, mitä hakija on etsimässä ja kerrotaan juuri näistä mahdollisuuksista. Henkilön ominaisuuksiin liittyvät ennakkoluulot tulee myös unohtaa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 77-80.)

Vaikka tiimin tilanne kehittämistyön aikana on sellainen, että rekrytointi ei ole mahdollista on tärkeä ymmärtää, että jo työntekijän valintapäätös vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaatioon. Osa tiimin työntekijöistä on rekrytoitu kesäkuun 2017 alussa ja heidän työsuhteensa on kestänyt vasta kaksi kuukautta kehittämistyön tarkastelujakson aikana. Heidän kohdallaan sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaa myös tehdyssä rekrytointipäätöksessä onnistuminen.

#### 4.3 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Uuden työntekijän tukena kannattaa olla mahdollisimman pitkään. Moni lopettaa työnsä jo alkuun (ensimmäisen vuoden aikana), koska ei saa riittävästi tukea työsuhteen alussa. Osa yrityksistä kertoo, että vaihtuvuus on 50% ensimmäisen 6 kuukauden jälkeen. Myynnissä jopa yli 70 %. Tutkimuksissa on huomattu, että yleinen tyytyväisyys ja sitoutuminen laskevat merkittävästi ensimmäisen kuuden kuukauden jälkeen. Työntekijöiden säilyttämiseksi yli vuoden avainasemassa ovat perehdytys ja jatkuva tuki. Monet nopeasti päättyvät työsuhteet ovat vältettävissä. Työsuhteen pituudella ja esimiehen toiminnalla tai tekemättä jättämisellä on suora yhteys. Esimiehen kannattaa kehittää ihmissuhdetta, näyttää välittävänsä ja käydä keskusteluja uusien työntekijöidensä kanssa. Uusia työntekijöitä tulee myös auttaa luomaan suhteita muihin tiimiläisiin. Kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä, nykyistä tiimiä ei saa unohtaa. Esimiehen tehtävänä on antaa nykyisille työntekijöille myös huomiota, eikä pitää heitä itsestään selvyytenä. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 81-84.)

Heti työsuhteen alussa perehdytyksen yhteydessä voidaan kysyä, miksi otit tehtävän vastaan, mikä motivoi ja saa jäämään. Uusiin työntekijöihin tutustutaan ja osoitetaan arvostusta heidän aiempaa kokemustaan kohtaan ja pyydetään tuomaan omia ehdotuksia

esille tuoreesta näkökulmasta. Keskustelut voivat olla myös osa kuukausittaisia one-to-one keskusteluja ja ajankäyttö esimerkiksi 20 minuuttia. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 16.)

Organisaatiossa on käytössä kuukausittaiset henkilökohtaiset keskustelut jokaisen työntekijän kanssa. Näissä keskusteluissa usein keskustellaan työntekijän suoriutumisen ja tavoitteiden lisäksi myös sitoutumisesta ja työntekijän tuen tarpeesta. Keskustelut pidetään sekä uusille että pidempään yrityksessä olleille työntekijöille. Näissä keskusteluissa esimiehen on mahdollista saada arvokasta tietoa, jonka avulla sitoutumiseen ja motivaatioon voidaan vaikuttaa.

#### 4.4 Motivaatio ja sitoutuminen

Työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen voidaan vaikuttaa useilla eli keinoilla. Avainasemassa on kuitenkin aina esimies ja hänen toimintansa. Vaikuttamisen keinoja voivat olla uramahdollisuuksien luominen ja tukeminen, arvostus, työn rikastaminen, tavoitteiden asettaminen, hyvät ihmissuhteet, tiedon jakaminen, mentorointi, palkitseminen ja monia muita (Kaye & Jordan-Evans 2008). Lähestymistavaksi siihen, miten selvitän mikä juuri kohdeorganisaatiossa vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen olen valinnut suoran kysymisen nykyisiltä työntekijöiltä.

Esimies vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja toimintaan jokaisella teollaan. Esimies on aina läsnä vaikuttamassa, motivoimassa, puhumassa, tarkistamassa, valmentamassa, valmistamassa, liikkeellä ja luomassa muutosta. Johtaminen on aina vastuussa siitä mitä organisaatio tekee tai missä se epäonnistuu. On johdon vastuulla, että yritys säilyy joustavana ja pystyy helposti vastaamaan liiketoiminnan muutostarpeisiin. (Smith 2001, 26.)

Työntekijöiltä voidaan kysyä suoraan, miksi he pysyvät yrityksessä. Johtopäätöksiä ja suunnitelmia ei kannata tehdä vain lähtöhaastattelujen perusteella. Kysymällä ei jouduta arvailemaan, mikä on olennaista, sillä eri asiat motivoivat eri ihmisiä. Rahallinen esimerkiksi vuoden lopussa maksettava bonus saattaa motivoida jopa kaikkia lyhyen aikaa. Kysymisellä on siitä saatavan tiedon lisäksi myös muita positiivisia vaikutuksia, työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi sekä kokee, että hänestä välitetään. Jo kysymisen itsessään on työntekijöiden säilyttämisstrategia (a retention strategy). Kysymisen voi oman valinnan mukaan tehdä esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä tai erikseen

aihetta varten varatussa palaverissa, johon on kutsuttu työntekijät. Etukäteen voi antaa työntekijöille aikaa valmistautua keskusteluun aiheesta. Riippumatta siitä, missä tilanteessa kysyminen tehdään, asetetaan tilanne kontekstiin kertomalla työntekijöille, että he ovat yritykselle elintärkeitä samoin kuin koko tiimi ja kuinka tärkeää on se, että he jäävät yritykseen. Saatuja vastauksia on kuunneltava tarkasti. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 7-9.)

Keskustelussa voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia asioita,

- Mikä pitää sinut täällä?
  - Mikä saattaisi ajaa sinut pois?
  - Mikä omassa työssäsi tuo sinulle eniten energiaa?
  - Hyödynnämmekö täysin juuri sinun taitojasi?
  - Mikä vaikuttaa sinun menestykseen?
  - Mitä voin tehdä eri tavoin auttaakseni juuri sinua parhaalla mahdollisella tavalla?
- (Kaye & Jordan-Evans 2008, 7-9.)

Monia estää kysymästä työntekijöiltä jäämisen syitä pelko pyynnöistä, joita ei voida toteuttaa, kuten palkankorotus tai ylennys. Pyyntöihin, joita ei voida toteuttaa, vastaamiseen voidaan käyttää neljän kohdan mallia:

1. Kerro uudelleen, kuinka paljon arvostat henkilöä/ henkilöitä.
2. Kerro totuus siitä, mitkä ovat esteet pyyntöjen toteuttamiselle.
3. Näytä, että välität riittävästi heidän pyynnöistään, jotta tekisit töitä niiden eteen.
4. Kysy, ”mitä muuta” voidaan tehdä. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 7-9.)

Esimerkiksi palkankorotukseen suora tyrmäys, kuten ”olet jo palkkatasosi yläpäässä”, lopettaa keskustelun ja avainhenkilö ei tunne itseään enää yhtä tarpeelliseksi. Neljä portaisen mallin avulla esimerkkivastaus on:

1. Olet minulle sen arvoinen ja tärkeämpikin.
2. Haluaisin sanoa kyllä, mutta minun on tutkittava mahdollisuuksia. En rehellisesti ole varma, mitä voin tehdä välittömästi johtuen viime aikaisista budjetin leikkauksista.
3. Kuulen kuitenkin pyyntösi. Vien asian eteenpäin ja palataan asiaan vastauksien ja mahdollisen aikataulun osalta ensi viikon perjantaina.



4. Sillä välin, mikä muu asia on sinulle tärkeä? Mitä muuta toivot? (Kaye & Jordan-Evans 2008, 7-9.)

Tutkimusten mukaan ihmisille merkitsevät muutkin asiat kuin palkka ja jatkokysymyksillä saadaan selville juuri näitä asioita. Silloin voidaan mahdollisesti ryhtyä myös heti toimeen. Sitouttaminen ja lahjakkuuksien säilyttäminen ovat prosessi, ei tapahtuma. Kaikki eivät välttämättä osaa vastata kysymykseen heti ja tarvitsevat miettimisaikaa, jonka jälkeen asiaan palataan. Selvitetään, mitä työntekijät haluavat, mitkä ovat heidän uratavoitteensa. Jotta saadaan rehellisiä vastauksia, täytyy olla luottamusta. Muuten ihmiset eivät uskalla vastata. Jos vastaavanlaisia keskusteluja työntekijöiden kanssa ei käydä normaalisti, voivat ne alkuun tuntua oudoilta. Työntekijöille voidaan kertoa suoraan, että esimerkiksi kirjan lukeminen on innostanut tähän kysymiseen. Kannattaa kertoa rehellisesti, miksi halutaan kuulla vastaus kysymyksiin. Näitä korvaamattomia keskusteluja työntekijöiden kanssa voidaan nimittää jäämiskeskusteluiksi (stay interviews). (Kaye & Jordan-Evans 2008, 9-12.)

Jokaiselta työntekijältä kannattaa kysyä mikä heidät saa jäämään, tehdä muistiinpanoja ja palata työntekijän vastauksiin joka kuukausi miettimällä, mitä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden täyttämiseksi on tehty. Kysymyksiä kannattaa myös kysyä yhä uudelleen ja päivittää työntekijöiden säilyttämisstrategiaa saatujen vastausten avulla. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 9-12.) Mitä paremmin yksilön ja organisaation tarpeet sopivat yhteen, sitä suurempi työtyytyväisyys on. Jos yksilön tarpeet eivät täyty työpaikalla, niitä pyritään usein täyttämään esimerkiksi harrastusten kautta. (Smith 2011, 36.)

#### 4.4.1 Sisäinen motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on suorittamista, kuten uhkiin ja vaaroihin reagoimista, jossa tekeminen on keino saavuttaa päämäärä. Tällaista tekemistä ohjaa usein ulkoinen palkkio, kuten raha, ja se on henkisesti kuluttavaa ja kuormittavaa tekemistä. Sisäinen motivaatio on ennakoivaa, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, vaikka palkkiota ei olisi tiedossa. Tekeminen, jota ohjaa sisäinen motivaatio ei kuormita ihmistä samalla tavoin kuin ulkoisesti, ulkopuolisella palkkiolla, motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio tulee ihmisestä itsestään, kun hän ohjautuu tekemään omasta mielestään mielekkäitä asioita. Työhön liittyy palkkio tai palkka, ihminen voi olla sisäisesti motivoitunut eli innostunut työstään. Usein omasta

työstä ollaan eri aikoihin sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneita. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.)

Myyntityössä ulkoista motivaatiota luo palkka. Myynnin saaminen luo kuitenkin työntekijälle myös onnistumisen tunnetta, joka ruokkii sisäistä motivaatiota. Myyntiin usein liittyy organisaatiosta riippumatta myös kilpailuja, joten työntekijän kilpailuhenkisyys voi kasvattaa sisäistä motivaatiota työtä kohtaan.

#### 4.4.2 Herzbergin motivaatioteoria

Herzbergin motivaatioteorian taustalla ovat hänen ihmisille esittämät kysymykset. Kysymysten avulla hän selvitti, että tyytyväisyyttä työtä kohtaan aiheuttivat hyvin erilaiset tekijät ihmisestä riippuen, kun taas tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät olivat samoja tai samankaltaisia. Nämä tulokset muodostivat Herzbergin motivaatioteorian, joka tunnetaan myös kahden faktorin teoriana. Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä kutsutaan motivaatitekijöiksi ja tyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä hygieniatekijöiksi. Herzbergin teorian johtopäätöksenä on se, että työtyytyväisyys ja tyytymättömyys eivät ole toistensa vastakohtia. Korjaamalla tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä ei luoda työtyytyväisyyttä. Ja toisin päin lisäämällä tekijöitä, joilla työtyytyväisyys lisääntyy, tyytymättömyys ei katoa. (MindTools 2017.)

Tekijät, jotka lisäävät tyytyväisyyttä ovat saavutukset, tunnustus, työ itsessään, vastuu, eteneminen ja kasvu. Tyytymättömyyteen Herzbergin mukaan vaikuttavat yrityksen käytännöt, valvonta, suhteet esimieheen ja työkavereihin, työolot, palkka, asema ja turvallisuus. Herzbergin teorian mukaan suorituksen parantaminen ja työtyytyväisyyden parantaminen on kaksi osainen prosessi. Toisaalta on poistettava tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijät ja toisaalta on autettava työntekijöitä saavuttamaan tyytyväisyyttä synnyttäviä motivaatitekijöitä. Herzbergin teoriaa on myös kritisoitu. Teoria ei huomioi sitä, että asioiden ollessa hyvin työntekijät viihtyvät työssään ja asioiden ollessa huonosti ollaan taipuvaisia syyttämään ulkoisia tekijöitä. Teoriassa työtyytyväisyys ja tuottavuus korreloivat voimakkaasti, vaikka Herzbergin tutkimus ei osoittanut tällaista yhteyttä. (MindTools 2017.)

Yrityksen käytäntöjä isossa organisaatiossa on haastavaa lähteä muuttamaan. Eri yksiköiden välillä odotetaan noudatettavan samoja käytäntöjä. Joihinkin hygieniatekijöihin on

toki mahdollista vaikuttaa oman tiimin sisällä, kuten suhteet esimieheen ja tiimikavereihin. Eri hygieniatekijöihin uskon kuitenkin, että voidaan vaikuttaa sillä, että ne on perusteltu työntekijöille sen sijaan, että niiden olemassa olosta on vain kerrottu.

#### 4.4.3 Esimiehen viestintä

Esimiehen tehtävä on ohjata työntekijöitä ja sitä, miten organisaatio suorittaa missionsa ja kulkee kohti päämääräänsä. Esimiehen tehtävä on myös löytää työstä työntekijöille tarkoitus, joka on johdettu organisaation visiosta, missiosta ja tavoitteista. Hyvä esimies sovittaa yksilön asenteet, haaveet, tavoitteet ja taidot sekä organisaation tarpeet yhteen. Vahva työntekijöiden säilyttämisstrategia syntyy hyvän esimiestyön kautta, jonka avulla työlle luodaan selkeä tarkoitus ja suunta sekä selvä linjaus. (Smith 2011, 35.)

Kommunikaatio on esimiehelle kriittinen taito. Kun työntekijät kokevat, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan, he työskentelevät kovemmin ja tuottavat enemmän. He haluavat jäädä ja työskennellä yrityksessä. Jos he eivät koe tulevansa kuulluiksi, he eivät sitoudu tai lähtevät. Kuunteleminen on valinta. Omasta kuuntelusta tulisi olla tietoinen, eikä suorittaa muita tehtäviä samanaikaisesti. Kuunnellaessa esitetään avoimia kysymyksiä, pelkkä nyökyttely ei tuo esille sitä, että todella kuunnellaan. Jos keskeyttäminen on välttämätöntä, käytetään avoimia kysymyksiä. Jatkuva keskeyttäminen johtaa siihen, etteivät työntekijät enää tule keskustelemaan ideoistaan tai ongelmistaan. Omia näkemyksiä ei tule kiirehtiä puolustamaan argumentoimalla vaan annetaan työntekijän kertoa ensin oma näkemyksensä loppuun. Annetaan työntekijöille mahdollisuus puhua enemmän, puhutaan itse vähemmän. Ei ajauduta omiin ajatuksiin, avoimilla avainsanoihin keskittyvillä kysymyksillä joudutaan keskittymään koko keskustelun ajan. Ei pyritä jatkuvasti vaihtamaan aiheita sellaiseen, mikä esimiestä kiinnostaa enemmän. Sen sijaan ollaan kiinnostuneempi siitä, mitä työntekijöillä on sanottavaa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 205-214.)

Viestinnän tulisi olla yksi organisaation prioriteeteista. Viestintäkanava tulee suhteuttaa asiaan ja sen kohdeyleisöön. Säännöllisen viestinnän aiheena tulisi olla sekä tiimin että organisaation visio, missio ja tavoitteet. Säännölliset tiimipalaverit ovat tarpeen, jotta ihmiset saavat riittävästi tietoa. Viestinnässä on huomioitava, että kaikki saavat tiedon myös osa-aikaiset työntekijät. On tunnistettava, mikä tietoa on tärkeintä työntekijöiden menestykselle ja moraalille. Asian kertominen kerran ei riitä, vaan viesti on toistettava

useammin ja eri muodoissa. Tehokkainta viestinnässä ovat esimiehen ja työntekijän väliset henkilökohtaiset keskustelut. Näillä keskusteluilla on merkittävä vaikutus vaihtuvuuteen. (Smith 2001, 102-104.)

Esimiehen tulee antaa tunnustusta jokaisen yksilöllisille taidoille ja näyttää se yhtenäisellä ja selvällä tavalla. Esimiehen on tärkeää tunnistaa omat asenteet ja ennakkoluulot ja päättää luopua niistä. Työntekijät huomaavat nämä asenteet. Jos esimies tekee virheitä, on huonotuulinen tai kohtelee työntekijää huonosti, on pyydettävä anteeksi, se osoittaa kunnioitusta. Työntekijöitä tulee tervehtiä, huomata heidät, mielellään jopa mainita jokainen nimeltä. Luottamalla työntekijöihin, antamalla heille vastuuta, vapautta ja tärkeitä tehtäviä, annetaan myös kunnioitusta ja arvostusta. Kunnioitusta annetaan myös arvostamalla työntekijöiden ideoita ja välittämällä heidän reaktiostaan. Oma viestintä ja sen reiluutta on hyvä analysoida. Epäreilu esimies karkottaa työntekijät. Hyvä esimies vastaa työntekijöiden kysymyksiin sekä pyyntöihin ja on läsnä. Vastaamatta jättäminen luo tunteen, että ei välitetä eikä kunnioiteta. Huolet kannattaa kuunnella, vaikka ne tuntuisivat itsestä mitättömiltä, koska toisille ne ovat tärkeitä. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 37-45.)

Henkilöt, joilla on mentori jäävät työpaikkaan jopa kaksinkertaisella todennäköisyydellä. Tämä on johtanut mentorointiohjelmien kasvuun yrityksissä. Johtajana voi käyttäytyä kuin mentori ilman mentorointiohjelman järjestelmällisyyttä. Kun käyttäytyy kuin mentori suoria alaisiasi kohtaan, he ajattelevat lähtemistä vähemmän. Jokainen hyvä johtaja toimii mentorina jopa huomaamattaan. Mentoroinnissa (jokapäiväisessä työssä) on huomioitava seuraavat seikat:

- Model: Mallinna mitä haluat työntekijöidesi tekevän. Auta heitä löytämään roolimalleja.
- Encourage: Tue ja rohkaise työntekijöitäsi hyvinä ja huonoina aikoina.
- Nurture: Opi tuntemaan työntekijöidesi yksilölliset taidot ja kapasiteetti. Ruoki heidän ideoitaan, ihmissuhteita ja heitä itseään.
- Teach Organizational Reality: Kerro asiat niin kuin ne ovat. Auta heitä välttämään organisaation sudenkuopat, joista ei ole kirjoitettu mihinkään ohjekirjaan. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 123-132.)

Esimiehen on hyvä antaa työntekijöiden nähdä, että hänkin tekee virheitä, ei aina onnistu, joutuu joskus sopeutumaan ja myös työntekijöillä on lupa siihen. Huomion saaminen ja vaihtuvuus kulkevat käsi kädessä. Mentorointi vie aikaa, mutta ei paljoa. Pääasiassa se on halua näyttää toiselle, että välittää aidosti. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 123-132.) Mentoroinnissa on kyse siitä, että kokeneempi henkilö jakaa osaamistaan. Erona valmentamiseen eli coachingiin on se, että coachattavaa tuetaan tavoitteiden saavuttamisessa, mutta valmentajan ei välttämättä tarvitse olla alan asiantuntija. Coaching sopii valmennustavaksi silloin, kun henkilöllä on potentiaalia, joka ei vielä ole käytössä. (Koulutus.fi 2017.)

Jos työntekijä halutaan pitää, heille on kerrottava totuus. Työntekijät haluavat suoraa puhetta omasta suorituksestaan ja organisaation tilanteesta, he myös haluavat kertoa totuuden esimiehensä suorituksesta. Jos totuus puuttuu ihmiset voivat olla moraalittomia, vähemmän luottamuksellisia ja lopulta vähemmän lojaaleja ja se lopulta voi johtaa heidän lähtemiseensä. Palautteen antamista tulisi ajatella lahjana, kerrotaan totuudenmukainen ja tasapainoinen palaute, joka auttaa henkilöä urallaan ja ehkä jopa elämässä. Tällä ajattelutavalla ollaan myös itse taipuvaisempi antamaan palautetta. Rehellinen palaute on lahja ja samalla kerrotaan, että kehittymiselle on vielä tilaa ja esimies on sitoutunut auttamaan tässä kehitymisessä. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 195-204.)

Palautteen puuttuminen lisää palkan merkitystä. Jopa parhaat johtajat joutuvat tunnustamaan, että heidän on vaikea antaa suoraa palautetta, erityisesti henkilön mahdollisista vioista tai kehitysalueista. Monikaan ei ole saanut koulutusta negatiivisten uutisten antamiseen. On opetettu ”rehellisyys maan perii”, mutta olemme oppineet myös ”jos sinulla ei ole hyvää sanottavaa, älä sano mitään”. Kriittisen palautteen antamista pelätään, koska ei haluta loukata työntekijöitä ja aiheuttaa jopa heidän irtisanoutumisensa, ei haluta vaikuttaa ylimielisiltä, tunnetaan huonojen uutisten kertominen epämiellyttäväksi tai koetaan helpommaksi kertoa vain positiivisia uutisia, ei ole varmoja ollaanko 100% oikeassa, pelätään puolustusreaktiota, organisaatiokulttuuri on kohtelias ja kriittistä palautetta ei anneta tai ei halua tuomita muita ihmisiä. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 195-204.)

Antamalla palautetta, kerromme välittävämme henkilön tulevaisuudesta. Ensin voidaan kysyä työntekijän omaa näkemystä, mihin oman suorituksensa osa-alueeseen hän on itse tyytyväisin, mitkä ovat ne erityiset taidot joita hän käyttää, mitä hän voisi tehdä ollakseen vielä tehokkaampi. Voidaan myös kysyä, missä täytyy eniten kehittyä ja kasvaa,

mikä yksittäinen asia voisi merkittävästi parantaa tehokkuutta. Ihmiset haluavat palautetta, he haluavat tietää oman tilanteensa ja sen näkeekö esimies asian samalla tavalla kuin he itse. Rehellisen palautteen puuttuminen haittaa henkilön urakehitystä tulevaisuudessa. Pelkkä ylistys tekee ihmisestä ylimielisen ja ei anna mahdollisuutta kehittyä, muodostuu ”sokeita pisteitä” omalle tekemiselle. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 195-204.)

Palautteenantoa ei tule jättää vain kerran vuodessa tapahtuvaksi tapahtumaksi. Jos keskustelut eivät ole aitoja, eikä siitä saa palautetta myös työntekijä turhautuu niihin. Palautte tulisi antaa yksityisesti, varattuna aikana, säännöllisesti, tulevaisuuteen keskittyen eli mitä voi kehittää, sen sijaan mikä meni pieleen. Palautteen tulee olla tarkkaa ja sisältää esimerkkejä, antaa tietoa minkä avulla henkilö voi tehdä päätöksiä, antaa ehdotuksia kasvulle ja kehittymiselle, sallia keskustelu sekä luoda seuraavat askeleet sille, mitä seuraavaksi tapahtuu, esimerkiksi ajanvaraus suunnitelman tekemiselle. Usein erityisesti kriittistä palautetta saavaan henkilön kanssa tarvitaan myös tukea ja valmennusta, kehityssuunnitelman luominen ja käyttöönotto. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 195-204.)

Kerrotaan myös totuus organisaation tilanteesta, toki kaikkea tietoa ei ole aina mahdollista kertoa heti. Tietoa ei kuitenkaan tulisi pantata, jotta tuntee itsensä voimakkaaksi tai koska ajatellaan, että työntekijöille on parempi, kun he eivät tiedä. Jos esimies tekee virheen, hänen tulisi kertoa totuus ja hyväksyä vastuu. Tällöin esimiehen oma henkilökohtainen osake nousee samoin kuin tiimin luottamus esimiestä kohtaan. Esimiehen on hyvä kysyä totuutta, myös itsestään. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 195-204.)

Jokaisen työntekijän kanssa kuukausittain pidettävässä henkilökohtaisessa keskustelussa on palautetta mahdollista antaa molemmiin puolin. Olen myös huomannut, että työntekijöiden on helpompi antaa myös negatiivista palautetta yrityksestä ja esimiehestä tai muutoin ottaa esille vaikeampi asioita, kun heillä on ollut etukäteen mahdollisuus kirjoittaa asia ylös. Kohdeorganisaatiossa keskusteluissa käytössä oleva Heartpace-sovelus mahdollistaa ennakkoon jokaiseen keskusteluun valmistautumisen.

#### 4.4.4 Työssä viihtyminen ja hyvinvointi

Työelämän ja vapaa-ajan elämän tasapaino on tärkeä osa työssä viihtymistä. Joustamaton työnantaja saattaa menettää juuri tästä syystä työntekijöitään. Jousto kuitenkin tarkoittaa eri ihmisille eri asioita, joten yhdellä perhe-elämälle ystävällisellä

strategialla ei välttämättä pärjää. Tässäkin tapauksessa työntekijöiden tarpeita voi kartoittaa kysymällä. Kysytään, mikä tekisi sinun elämästäsi helpompaa. Tärkeää on olla aidosti kiinnostunut työntekijöiden asioista. Osoittamalla kiinnostusta saadaan enemmän kuin sillä, että esimies erottaa itsensä selvästi kaikkien työntekijöiden henkilökohtaisesta elämästä. Osallistuminen tulee kuitenkin tehdä sopivalla tavalla. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 53-61.)

Hauskuuden luominen ja sen tukeminen työpaikalle luo intoa ja into johtaa lisääntyneeseen tuottavuuteen, parempaan asiakaspalveluun, positiiviseen asenteeseen yritystä kohtaan ja vähentää riskiä menettää osaavat työntekijät. Tulee kuitenkin muistaa, että eri asiat ovat toisille hauskoja ja toisille taas loukkaavia. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 105-112.) Energian ja hauskan pidon järjestäminen ei ole vaikeaa. Se onnistuu järjestämällä kilpailu tai juhlat. Energisen ilmapiirin palkintona on parantunut tuottavuus ja pienentynyt vaihtuvuus. (Smith 2001, 118.)

#### 4.4.5 Suorituksen johtaminen

Osaaminen on tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä. Yritykselle oikean osaajan löytäminen alkaa henkilövalinnasta jo rekrytointivaiheessa. Yrityksen on pyrittävä tunnistamaan osaamiselta, asenteilta ja kehittymiskyvyltään oikea henkilö avoimeen tehtävään. Tärkeä tekijä osaamisessa on myös suoriutumisen johtaminen. Työntekijän osaamista mitataan ja arvioidaan. Tarvittaessa osaamisen mittausten tulosten perusteella lähdetään kehittämään työntekijän osaamista. Muita yleisesti käytössä olevia keinoja vaikuttaa työntekijän suoritukseen ovat palkitseminen ja motivointi palkitsemisen avulla. (Viitala 2014, 109.)

Suorituksen johtamisessa on avainasemassa se, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Heillä tulee olla myös tarvittavat työvälineet ja tuki työn suorittamiseksi. Hyvin muodostetun suorituksen johtamisen avulla autetaan ihmisiä tavoittamaan oma potentiaalinsa, rohkaistaan ottamaan riskejä ja hyväksymään muutos, lisätään itseluottamusta, saadaan käyttäytyminen samalle linjalle organisaation tavoitteiden ja arvojen kanssa, stimuloidaan toimintaa ja luodaan uusia tapoja. Suorituksen johtamisessa ei kuitenkaan ole kyse manipuloinnista ja valvonnasta. Suorituksen johtamisella pyritään muuttamaan tapoja ja toimintaa. On tunnistettava, mitkä ovat ne käyttäytymismallit, joilla päästään huippusuorituksiin. (Smith 2001, 138-159.)

Palkitseminen ja tunnustuksen antaminen kuuluvat myös olennaisena osana suorituksen johtamiseen. Suorituksen johtamisessa toiminta tuo seuraamuksia, jotka voivat olla esimerkiksi palkitsemisen muodossa. Suorituksen johtamisen kolme tavoitetta ovat luoda työpaikka, johon huippuosaajat haluavat jäädä ja muuttaa keskinkertaiset työntekijät huippusuorittajiksi sekä saada käyttäytyminen ja toiminta samalle linjalle yrityksen tavoitteiden kanssa. Suorituksen johtamisen ei ole tarkoitus tuoda pelkoa työntekijöille ja se onkin pyrittävä eliminoimaan. (Smith 2001, 138-159.) Kohditiimissä on käytössä suorituksen johtamisen malli ja suoritukseen perustuva kannustejärjestelmä. Näistä kerron lisää nykytila-analyysin yhteydessä.

#### 4.4.6 Palkka ja palkitseminen

Palkka on henkilön tekemän työn hinta. Palkitseminen taas viittaa sanaan palkinto ja sitä käytetään yleensä motivointikeinona. Työntekijän tulisi kokea, että hänen panoksensa on tasapainossa saadun palkan kanssa. Työltä odotetaan usein myös muuta kuin pelkkää rahallista palkkaa. Työ voi palkita myös sosiaalisten verkostojen muodossa tai luomalla turvallisuuden tunnetta. Eri yksilöille palkan ja palkitsemisen eri tekijät merkitsevät eri verran. Tästä syystä yrityksen onkin vaikea löytää yhtä sopivaa kannustejärjestelmää. Yrityksellä tulisi olla palkitsemisstrategia, jonka avulla määritellään muun muassa, miten palkitaan ja mistä palkitaan. Palkitsemisen kanssa on oltava varovainen, jotta se ei johda siihen, että palkkiota haetaan keinolla millä hyvänsä ja esimerkiksi laatu kärsii määrän vuoksi. Oikeanlaisella palkitsemisella yritys houkuttelee hyviä työntekijöitä sekä pitää heidät yrityksessä. (Viitala 2014, 114-116.)

Palkitseminen on usein suoritus- tai tulospäätteistä (Viitala 2014, 124). Palkitsemista on seurattava ja kehitettävä. Voi olla tarpeen kysyä henkilöstön mielipidettä kannustejärjestelmästä. Tärkeintä palkitsemisessa on oikeudenmukaisuus. Palkitsemisen tulisi olla läpinäkyvää. Työntekijöiden tulisi tietää mistä palkitaan, miksi ja mitä heiltä odotetaan. (Viitala 2014, 117.)

Tutkimukset osoittavat, että jos et maksa reilusti työntekijäsi lähtevät. Palkkauksen suhteen voidaan tutkia, mitä muut yritykset samalla alalla maksavat, heillä voimassa oleva palkkataso, bonusmallia ja työsuhte-edut. Jos oman työpaikan palkitseminen ei ole kilpailukykyisellä tasolla, tulee huolestua ja viedä asiaa eteenpäin. Palkkaa tärkeämpiä motivaattoreita kuitenkin ovat haasteet, kasvumahdollisuudet, joustavuus, hyvät työkaverit, tarkoituksellinen työ, hyvä esimies ja tunnustuksen saaminen muissakin kuin rahallisissa



muodoissa. Jos nämä asiat puuttuvat, työntekijät lähtevät. Ilmainen hieronta perjantai iltapäivällä ei auta pitämään työntekijää, joka tylsistyy työssään, ei pidä esimiehestään tai ei näe tulevaisuudessa uraa organisaatiossa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 169-183.)

Palkitsemisen säännöt:

1. Jos työntekijä odottaa sitä, sitä ei välttämättä enää nähdä palkintona.
2. Palkintojen tulee vastata sinun työntekijöidesi tarpeita ja haluja. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 169-183.)

Kysytään, millaista tunnustusta tai palkintoja työntekijät haluavat. Jokainen työntekijä haluaa kuulla ylistystä työstään, siitä miten arvokkaita he ovat tiimille, miten tärkeää heidän työnsä on ja miten hyvin he ovat työstä suoriutuneet. Tärkeää voi olla myös työkavereiden antama tunnustus, pieni rahallinen kannustin tai joskus isompikin. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 169-183.) Etujen ja palkitsemisen kanssa on kuitenkin syytä varovaisuuteen. Jos työntekijä ei ole motivoitunut työhönsä muutoin, mitkään edut eivät riitä vaan niitä on saatava jatkuvasti lisää. (Arthur 2006, 9.)

Yleisesti keskusteluissa tiimin työntekijöiden kanssa on selvinnyt, että tiimissä käytössä olevaa kiinteää työehtosopimuksen mukaista tuntipalkkaa pidetään hyvänä ja se luo turvallisuuden tunteen. Monissa telemarkkinointia tekevissä yrityksissä kiinteää pohjapalkkaa ei ole tai se on hyvin pieni. Erityisesti myyntikilpailujen osalta kohdettiimissä on yritetty luoda vaihtelevia kilpailuja palkitsemiskriteerien ja palkintojen osalta. On pidetty myös ajanjaksoja ilman kilpailuja, jotta kilpailuja ja niistä saatavia palkintoja ei pidettäisi itsestäänselvyytenä, osana normaalia palkkaa. Osana keväällä käymääni esimiestyön kurssia järjestin Workshopin, jossa tiimiläiset pääsivät yhdessä suunnittelemaan millaiset myyntikilpailut motivoivat juuri heitä. Tuloksista tehtiin yhteenveto kaikkien tiimiläisten nähtäville ja kilpailuja on pyritty järjestämään perustuen juuri tässä Workshopissa esille tulleiden toiveiden mukaisesti. Workshop ja siellä kehitetyt kilpailut saivat erittäin paljon positiivista palautetta. Monet työntekijät myös toivoivat, että vastaavanlaisia työpajoja järjestettäisiin myös muiden asioiden tiimoilta.

#### 4.4.7 Arvojen vaikutus sitoutumiseen

Työntekijät viihtyvät yrityksessä, jossa heidän työllään on merkitys. Kun työllä on merkitys, ollaan valmiit antamaan myös itse suurempi panos. Työnantaja, joka pystyy luomaan tarkoituksen ja päämäärän työlle, saa omistautuneempia, tuottavampia ja kannattavampia työntekijöitä. (Smith 2001, 33.) Työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi, kun heidän arvonsa kohtaavat organisaation arvot. Jos arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, riski menettää työntekijä on paljon suurempi kuin kilpailun aiheuttama. Organisaatiolla usein arvojen linjaus on puutteellista ja organisaation arvot jäävät työntekijälle ilman merkitystä. Vaikka samoja arvoja ei olisi, työ voi tulla tehdyksi, mutta ilman energiaa ja sitoutumista. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 215-223.)

Työntekijä haluaa löytää työnsä arvon ja tarkoituksen. On selvitetävä, mitkä arvot merkitsevät työntekijöillesi. Selvitetään, mikä työssä merkitsee heille sekä, miten heidän arvonsa yhdistyvät organisaation arvoihin. Kun työntekijän arvot eivät kohtaa organisaation arvoja, tuloksena on työn välttäminen – passiivisuus, tuottamaton käytös ja hiljainen projektien ja ideoiden sabotoiminen. Muutosvastarinta perustuu yleensä arvoihin. Koska työtä on pakko tehdä, muutoksiin sopeudutaan nopeasti, mutta ongelmat alkavat myöhemmin keskimäärin neljä kuukautta muutoksen jälkeen. Ihmisten erilaisuutta ja erilaisia arvoja on kuitenkin pyrittävä arvostamaan. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 215-223.)

Työlle voidaan luoda merkitystä sillä, että saadaan henkilökohtaiset motiivit, asenteet ja taidot sopimaan organisaation tarpeisiin. Työn vaatimukset ja odotukset ovat linjassa organisaation liiketoiminnan kanssa. Työntekijät kokevat, että heidän työnsä vaikuttaa muihin ihmisiin ja maailmaan. Johtamisessa on kyse siitä, että kirkastetaan työntekijöille suunta ja tarkoitus sekä luodaan työlle merkitystä. (Smith 2001, 38-39.)

Yrityksen arvoista keskustellaan työntekijöiden kanssa säännöllisesti. Kuitenkin tärkeämmäksi yksittäisessä tiimissä ja projektissa voidaan mielestäni nähdä se, että työntekijät kokevat oman työnsä merkitykselliseksi. Vaikka tiimissä tehdään myyntiä, on asiakaspalvelu tärkeä osa jokaista tehtyä puhelua. Työn merkitys voi eri henkilöille muodostua eri asioista ja yksittäistä työlle merkitystä tuottavaa tekijää on vaikea eritellä.

#### 4.5 Verkostoituminen sitouttavana tekijänä

Työpaikalta on helppo lähteä, jos ei tunne olevassa yhteydessä, ei ole työkavereita tukemassa ja auttamassa, on vaikea kertoa ideoita eteenpäin, ei odota työkavereiden näkemistä, sekä jos ei ole ylpeä tai ei ymmärrä työpaikan tavoitetta ja missiota. Työpaikan sisäisiä verkostoja luova esimies ajattelee, että hänen työntekijänsä taidot ja osaaminen kehittyvät vain, jos he ovat vuorovaikutuksessa myös muiden osastojen kanssa. Suoritusta ja pysyvyyttä voidaan parantaa ihmissuhteiden avulla. Linkittäminen voi olla tapahtua eri tasoilla koko organisaatio, tiimi, osasto, ammatillinen yhteisö, paikallinen yhteisö. Ei saa pelätä liikaa sitä, että omat työntekijät siirtyvätkin kokonaan töihin muille osastoille. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 113-122.)

Linkittämisellä organisaatioon tarkoitetaan sitä, että työntekijä ymmärtää, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja miten hän itse vaikuttaa niihin. Yritykset, jotka epäonnistuvat opettamaan työntekijöilleen organisaation liiketoiminnan ja tavoitteet sekä asiakastavoitteet kärsivät usein suuremmista vaihtuvuusluvuista. Jos muutoksista niin hyvistä kuin huonoista kuulee kautta rantain, työntekijä tuntee itsensä ulkopuoliseksi ja huhumylly käynnistyy. Kannattaakin järjestää avoimia keskustelutilaisuuksia. Ei tule pelätä valitusta negatiivisista asioista, vaikka ei voitaisikaan korjata asiaa, jo sen esille tuominen usein auttaa työntekijää. Kuukausittaista työajalla tapahtuvat tiimiaktiviteetti, esimerkiksi yksi iltapäivä kuukaudessa, voivat auttaa linkittymisessä. Annetaan työntekijöille aikaa keskustella myös keskenään, eikä murehdita liikaa tuottavan ajan menettämistä, sillä juuri näiden keskustelujen kautta tulee yhteenkuuluvuuden tunne. Yhdessä viihtyvät ihmiset jopa lähtevät työpaikasta yhdessä. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 113-122.)

Esimiehen tulee antaa muille tilaa ajatella itse, olla luovempia, innostuneempia ja todennäköisesti myös tuottavampia. Kun työntekijöiden innostus ja arvostuksen tunne kasvavat, todennäköisyys heidän säilymisenä sitoutuneina ja jäämiselle kasvavat. Esimiehen kannattaa luottaa siihen, että työntekijät keksivät itse ratkaisut. Oma-aloitteiseen ratkaisujen keksimiseen voidaan ohjata kysymällä, miten voimme ratkaista tämän ja välttämällä antamasta valmiita vastauksia. Tällöin työntekijät oppivat etsimään tukea myös tiimikavereilta ja verkostoituminen organisaatiossa kasvaa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 247-254.)

Jos työpaikalta varastetaan jotain, ollaan todennäköisesti valmiit käyttämään rahaa asian selvittämiseen. Jos työntekijä lähtee kilpailijalle, ei todennäköisesti käytetä taloudellisia resursseja lähtösyyn selvittämiseen. Avaintyöntekijän korvaaminen maksaa helposti tuplasti henkilön vuosipalkan, vaikka korvaava henkilö työskentelisi pienemmällä palkalla. Työntekijän lähdöstä ja korvaamisesta tulevat kulut sekä suorat että epäsuorat kulut voidaan laskea. Kuitenkin epämotivoitunut ja luovuttanut työntekijä, joka jää yritykseen, voi olla vielä sitäkin kalliimpi. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 133-139.)

Työ on nykyään tyypillisesti korkea energistä ja voimakkaasti tuottavaa. Pärjätäkseen tällaisessa ympäristössä tulee olla kunnossa henkisesti ja fyysisesti. Kilpailuhenkisessä ympäristössä hyvinvointi on pakko olla, ei kiva olla. Hyvinvointiin keskittymällä voidaan vaikuttaa vaihtuvuuteen. Hyvinvointi on eri ihmisille eri asioita, eri asiat tuovat hyvinvointia. On oltava kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja myös näytettävä kiinnostusta. Yhdessä henkilön kanssa löydetään ratkaisut hänen hyvinvointinsa parantamiseksi erityisesti ongelmatilanteissa (henkilökohtaiset ongelmat). Kun huomataan, että työntekijällä on jotain vialla, kuten työtavat muuttuvat suuresti, ei odoteta vaan kysytään, voidaananko tehdä jotain ja auttaa. Yhdessä voidaan luoda suunnitelma tilanteen parantamiseksi. Esimies voi rohkaista tasapainoon, mutta esimiehen ei kuitenkaan tarvitse ratkaista kaikkia ongelmia tai tietää vastauksia. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 223-232.)

Verkostoituminen myös tiimien välillä on nähty kohdeorganisaatiossa tärkeänä ja siksi yhteisiä tapahtumia järjestetään jonkin verran työpäivän aikana ja useammin työpäivän jälkeen omalla ajalla tapahtuvana. Työkavereita ainakin myyntitiimissä monelta löytyy myös oman tiimin ulkopuolelta. Työntekijät myös siirtyvät eri tiimien välillä, mikä helpottaa tutustumista myös muiden tiimien työntekijöihin. Organisaatiossa on käytössä Varhaisen välittämisen -malli, joka auttaa esimiestä huomaamaan, kun työntekijälle ei ole kaikki kunnossa ja ohjaa keskustelun aloittamista tämän kanssa. Myös kuukausittaiset henkilökohtaiset keskustelut madaltavat kynnystä ottaa asioita puheeksi.

#### 4.6 Työntekijöiden lähtemisen syyt

Jos palkka nähdään kilpailukyvyttömänä, epäreiluna tai riittämättömänä taloudelliseen turvallisuuteen, se on epämotivoiva ja työntekijöitä menetetään kilpailijoille. Jos palkka on riittämätön, se voi olla iso tyytymättömyyden luoja, mutta hyväkään palkka ei auta säilyttämään niitä työntekijöitä, jotka eivät ole tyytyväisiä muihin työelämän osa-alueisiin.

Siksi on tärkeää selvittää, mihin asioihin voidaan vaikuttaa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 14.) Kun työntekijöiltä kysytään, mikä työssä aiheuttaa eniten tyytymättömyyttä, palkan rooli pienenee entisestään. Tyytymättömyyttä tutkimusten mukaan aiheuttaa arvostuksen puute, liika paperityö ja ongelmat esimiehen kanssa. (Smith 2001, 12-13.)

Lähiesimies vaikuttaa eniten työntekijöiden jäämiseen ja lähtemiseen. Jopa 50 prosenttia työtyytyväisyydestä määrittää suhde lähimpään esimieheen. Esimiehen käytös on osassa tapauksia suurin syy työntekijän irtisanoutumiselle. Suhde esimieheen vaikuttaa usein vahvasti myös työsuhteen pituuteen. Hyvä johtaja on suuri tekijä työntekijöiden houkuttelemisessa ja säilyttämisessä. Suurin osa vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä onkin sellaisia, joihin esimies voi vaikuttaa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 16.)

On hankala tehdä parasta mahdollista työtä ilman tietoa. Lahjakkaita työntekijöitä menetetään, jos tietoa ei jaeta. Tutkimusten mukaan ihmiset haluavat esimiehen, jolla on vaikutusvaltaa ja valtaa organisaatiossa. Jokainen työskentelee mieluummin asioista perillä olevan kuin tietämättömän esimiehen kanssa. Ja esimies tuo heillä tämän tiedon. Työntekijät haluavat avointa ja rehellistä tiedon vaihtoa, selkeää ja ymmärrettävää yritysviestintää, tiedon jakoa ennen sen vanhentumista, palautetta joka suunnalta, tavoitettavia ja näkyviä johtajia, sisällöllisiä viestejä ja vision pitkän tähtäimen menestyksestä. Jos tietoa ei kerrota, se keksitään. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 86-94.)

Muutosaikana tiedon jakamisen tärkeys korostuu. Kaikkea toki ei aina voi kertoa. Kun työntekijöitä yritetään suojella olemalla antamatta tietoja, he keksivät usein jopa todellisuutta huonomman tilanteen. Vastakohtana parhaat johtajat jakavat tietoa aikaisin ja avoimesti, ja silloin työntekijät tuntevat itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. Tällöin myös tuottavuus muutostilanteissa laskee vain minimaalisesti. Joskus tiedonjakamisen kautta saatat myös saada apua työntekijöiltä. Se mitä tietoa kannattaa jakaa riippuu tilanteesta ja organisaation kulttuurista sekä johtamistavasta. Mitä paremmin työntekijät ymmärtävät sen mitä yrityksessä tapahtuu, sitä valmiimpia he ovat auttamaan ongelmien ratkaisussa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 86-94.)

Tietoa jakamalla lisätään sitoutumista ja parannetaan mahdollisuuksia pitää parhaat työntekijäsi. Mitä sitten tulisi jakaa tulevaisuudesta ovat organisaation strategian suunta ja tavoitteet, toimialan ja organisaation tulevaisuus, pinnalla olevat trendit ja uudet kehitystyöt, jotka voivat vaikuttaa uramahdollisuuksiin sekä kulttuuriset ja poliittiset tosiasiat

organisaatiostasi. Tämä lisää myös työntekijöiden osaamista ja luottamusta omaan tulevaisuuden työtilanteeseensa. Tietoa tulee jakaa niin nopeasti kuin mahdollista, jolloin vältetään riski siitä, että tieto kuullaan muualta aiemmin. Viestinnässä käytetään niitä kanavia, jotka kuuluvat organisaation kulttuuriin. Vaikeat uutiset pyritään kertomaan kasvokkain. Jos kyseessä on tieto, jota ei voida jakaa ja siitä kysytään, voi kertoa rehellisesti, että on pyydetty pitämään tämä tieto luottamuksellisena. Kaikki eivät valitettavasti pidä siitä, että tietoa ei kerrota, vastataan miten tahansa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 86-94.)

Ihmiset haluavat kertoa myös omasta tilanteestaan ja sen tiedon saanti on myös osa työntekijöiden säilyttämistä. Näitä tietoja kannattaa pyytää työntekijöiltä. Varataan säännöllisiä aikoja keskusteluja varten, koska usein työntekijä ei tunne oloaan mukavaksi tulla keskelemaan aiheista tai esimies ei tarjoa siihen mahdollisuutta. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 86-94.) Kehittämistyössä tiimi on tilanteessa, jossa on tapahtunut suuri muutos, ja viestintä nouseekin tärkeäksi sitouttamisen keinoksi. Työntekijöille on annettavaa tilaa esittää kysymyksiä asioista, jotka heitä muutostilanteessa huolettavat, vaikka kaikkiin kysymyksiin en heti voikaan vastata.

Työntekijät kaipaavat stimuloivaa työtä, mahdollisuuksia henkilökohtaisiin haasteisiin ja kasvuun sekä osallistumismahdollisuuksia organisaation toimintaan. Arvokkaat työntekijät ovat määritelmältään älykkäitä, luovia, itseohjautuvia ja energisiä. Jos haasteet puuttuvat, käy työ tylsäksi. Tylsistyminen voi johtaa lähtemiseen tai huonompana vaihtoehtona poissaolot lisääntyvät tai tulos laskee. Työntekijä ajattelee, miksi nähdä vaivaa. Lähdön syy on silloin enemmänkin henkinen kuin fyysinen. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 46-52.) Tärkeää on pitää pienemmässäkin tiimissä yllä hyvä ilmapiiri ja huolehtia siitä, että työntekijät saavat työhönsä vaihtelua erilaisten myyntikampanjoiden kautta.

Työntekijät haluavat tunnustusta hyvistä ideoistaan ja innovatiivista ehdotuksistaan, he haluavat esimiehen tukevan heidän kyseenalaistamistaan. Todennäköisyys säilyttää hyvä työntekijä kasvaa, kun heidän annetaan kyseenalaistaa työnteon ja työpaikan ja jopa liiketoiminnan sääntöjä. Sääntöjä on toki oltava, koska ilman niitä syntyy kaaos, mutta kehittyminen vaatii sääntöjen kyseenalaistamista. Sääntöjen kyseenalaistaminen ja lopulta sääntöjen rikkominen ovat innovaatiota. Jos aina tyrmätään heti kysymykset ja ehdotukset, ei kestä kauan ennen kuin työntekijät lopettavat kysymysten esittämisen, lopettavat luovuuden ja innovatiivisuuden työpaikalla, tulevat vähemmän innostuneiksi työstä ja mahdollisesti myös tuottavuus vähenee. Työntekijät lähtevät organisaatiosta

sellaiseen ympäristöön, missä heidän kysymistään rohkaistaan. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 159-168.)

Kysymyksille avoin esimies toivottaa kysymykset tervetulleiksi, milloin vain, missä vain määrin ja mistä vain aiheesta. Usein pyydetään jättämään kysymykset loppuun, mutta kysymyksille ei jätetä aikaa, koska esiintyjä ei edes todella halua kuulla kysymyksiä. Säännöt, ohjeet ja käytännöt ovat tärkeitä tiettyyn pisteeseen asti erityisesti ison, monimuotoisen organisaation tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Säännöillä on kuitenkin tapana moninkertaistua, muuttua paksuiksi manuaaleiksi, jotka sitten alkavat heikentää tuottavuutta ja luovuutta. Organisaation ja tiimin sääntöjä tulee tutkia ja selvittää, mitkä säännöt ovat todella pakottavia, missä on joustomahdollisuuksia ja mitkä säännöt ovat oikeasti vain uskomuksia tai oletuksia. Hyvä johtaja esittää kysymyksiä myös omasta toiminnastaan, mitä tein tai mitä jätin tekemättä. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 159-168.)

Jatkuva valvonta ja rajojen asettaminen turhauttavat, ja saa ihmiset lähtemään etsimään vapautta niin sisäistä kuin ulkoistakin muualta. Sisäisellä tilalla tarkoitetaan henkistä ja vapautta tuntea itsensä luovaksi ja tuottavaksi tiimin jäseneksi ja sen tunnusmerkkeinä voidaan pitää itseohjautuvuutta, oman ajan hallintaa, työskentelyä ja ajattelua uusilla tavoilla. Ulkoisella tilalla tarkoitetaan fyysistä ympäristöä ja yleensä työntekijöille se on työympäristö. Ulkoisen tilan vapaus voidaan ymmärtää oman työalueen suunnitteluna, työskentelynä eri sijainneista, taukojen pitämisenä ja pukeutumisena kuten haluaa. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 183-195.) Kohdettiimissä työntekijä päättää itse taukojensa pitämisestä ja voi vaikuttaa paljon oman tiiminsä päivittäiseen toimintaan, kuten millaisia kilpailuja järjestetään ja mitä myyntikampanjoita tehdään eri ajankohtina työpäivän aikana.

Työntekijöiden lähtöaikeisiin kannattaa varautua jo ennalta. Pyydetään muita työntekijöitä kertomaan, jos he epäilevät toisen olevan lähdössä. Voidaan muodostaa hälytysjärjestelmä, jonka merkkien avulla saadaan ennalta tietoon työntekijän lähtöaikeet. Moni työntekijä lähtee työpaikalta samojen ongelmien vuoksi kuin on lähtenyt edellisestäkin. Nämä ongelmat voi selvittää ja auttaa yksilöä kasvamaan. Lähtöaikeissa olevan työntekijän kanssa kannattaa keskustella ja kysymällä selvittää tyytymättömyyden syyt. Työntekijää voi rohkaista käyttämään riittävästi harkinta-aikaa ennen lähtöpäätöstä. Keskustelemalla saatetaan saada ongelmat selvitettyä ja tyytyväinen työntekijä jatkaa tehtävässään. Vastatarjouksen tekeminen palkan muodossa ei yleensä kannata, eikä edes auta pitkäaikaisesti, koska palkka ei harvoin on suurin syy työntekijän lähtemiseen. (Smith 2001, 212-215.)

Lähtevällekin työntekijälle kannattaa korostaa, että hän voi olla yhteydessä, kun tarvitsee jälleen uutta työtä. Ruoho harvoin on vihreämpää aidan toisella puolella. Aina on muistettava teettää lähtöhaastattelu ja selvittää, miksi työntekijä lähtee. (Smith 2001, 212-215.) Tiimissä usein muut työntekijät ovat kertoneet minulle ennakoon, jos he ovat epäilleet tiimikaverin olevan lähtöaikeissa. Tällöin keskustelemaan on päästy jo ennen kuin on ollut myöhäistä. Osa työntekijöistä ei jää, vaikka asiasta keskusteltaisiin aikaisessa vaiheessa. Monesti kuitenkin työntekijä on ilahtunut saamastaan huomioista ja tuesta etenkin, jos lähtöaikeiden syynä on ollut tyytymättömyys omiin myyntituloksiin.

#### 4.7 Uratavoitteet lähtemisen syynä

Työntekijät haluavat keskustella esimiehensä kanssa taidoistaan, valinnoistaan ja ideoistaan. He haluavat, että heitä kuunnellaan. He eivät välttämättä odota vastauksia, mutta he odottavat aitoa dialogia. Viidellä askeleella voidaan tukea työntekijöitä löytämään suunta uralleen. Keskusteluun on lähdettävä aidosti uteliaana ja vältettävä kysymyksiä, joihin voi vastata kyllä tai ei. Esimiehen rooli urakeskustelussa voi olla:

1. Tunne heidän taitonsa. Urakeskustelun tärkein tavoite on kerätä lisää tietoa työntekijöistäsi. Työntekijän ei aina ole helppo puhua näistä asioista ja vaikein tehtävä on saada keskustelu syntymään. Kysy kysymyksiä kuten, mikä tekee sinusta uniikin tässä organisaatiossa, mistä saavutuksestasi olet erityisen ylpeä, mitkä ovat tärkeimmät työhön liittyvät arvosi ja mitkä niistä toteutuvat ja mitkä eivät.
2. Tarjoa oma näkemyksesi. Tarjoa mahdollisuus kehittyä, kerro esimerkkejä suorituksesta ja miten ne vaikuttavat tulevaisuuden tavoitteisiin. Kysy mikä on avuliain palaute, jonka olet saanut ja miten se vaikutti käytökseesi, miten hyödynsit sitä työssäsi, mitä taitoja tiimikaverisi arvostavat sinussa, mistä tiedät sen ja mitä taitoja haluaisit palautteen perusteella kehittää. Työntekijät pyytävät jatkuvasta rehellistä puhetta, anna se heille ja anna aitoa ja todenmukaista palautetta.
3. Keskustele trendeistä. Kerro mitä taitoja tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan, miten työ kehittyy. Työntekijät haluavat, että esimies välittää heidän urakehityksestään. Viestintää tulevista muutoksista on oltava riittävästi, jotta vältetään epävarmuudesta johtuvaa uuden työpaikan etsintää. Varmista, että työntekijäsi tietävät mitä organisaatiossa on tapahtumassa.



4. Löydä useampia vaihtoehtoja. Kun työntekijä kehittyy nykyisessä tehtävässään, voit auttaa heitä miettimään useita uratavoitteita. Näiden tavoitteiden eteen työskentely, hyödyttää kaikkia osapuolia. Muista, että työntekijällä on kuitenkin aina päävastuu omasta urastaan. Voit kuitenkin tarjota vaihtoehtoja, joita harkita ja analysoida. Uravaihtoehtoon ei tarvitse olla ylöspäin hierarkiassa, muita vaihtoehtoja ovat sivuttain liikkuminen ilman muutosta vastuussa, tutkiminen (mitä muuta osaan tehdä), rikastaminen (uusia oppimis- ja kasvumahdollisuuksia nykyisessä työssä), uudelleen järjestely (valmistaa muihin tehtäväalueisiin, muut prioriteetit tehtävissä) tai uudelleen sijoittuminen (organisaatiosta lähteminen, jos taidot, kiinnostunut ja arvot eivät kohtaa). Mitä enemmän vaihtoehtoja kehittyä ja kasvaa tunnistetaan, sen parempi. Jos kehittymismahdollisuuksia ei ole, moni hakee niitä muista työpaikoista. Uratavoitteiden kautta työntekijä saa myös tunteen oman uransa hallinnasta.
5. Koodaa toimintasuunnitelma. Laatikaa yhdessä toimintasuunnitelmat eri uratavoitteiden saavuttamiseksi. Kysy, mitä tarvitset saavuttaaksesi tavoitteesi, mitä taitoja sinulle on jo, millaista koulutusta voin tarjota näiden tavoitteiden saavuttamiseksi/ osaamisen parantamiseksi. Älä rakenna työntekijän suunnitelmaa, vaan tue suunnitelman teossa. Älä kerro mitä tehdään, vaan kuuntele mitä työntekijä haluaa tehdä. Älä korosta vain heikkouksia, vaan nosta esille myös vahvuudet. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 27-36.)

Hyvä työntekijä haluaa edetä urallaan, yleensä ylöspäin. Ylöspäin etenemisen mahdollisuudet ovat kuitenkin usein vähissä jo paikkojenkin määrältään. Osan urallaan ylöspäin haluavista tullaankin valitettavasti menettämään. Kaikki ylöspäin haluavat eivät lähde, vaikka eivät etenisikään. Mutta jos he eivät saa haasteita, kasvumahdollisuuksia ja uusia kokemuksia, he lähtevät. Uramahdollisuuksia on kuitenkin muitakin, eteenpäin voi mennä menemättä ylöspäin. Työntekijöiden lähtemisen riskiin voidaan vaikuttaa auttamalla heitä löytämään uratavoitteita ja saavuttamaan niitä. Tavoitteiden on tärkeä myös palkita työntekijää. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 62-72.)

Työntekijöitä kannattaa auttaa laajentamaan vaihtoehtojaan, vaikka se tarkoittaisikin, että he lopulta lähtevät. Tämä voi tuottaa tulevaisuudessa uusia työntekijöitä, koska ihmiset haluavat työskennellä esimiehen kanssa joka tukee heidän kehittymistään, tämä houkuttelee muita lahjakkaita ihmisiä tiimiin. Kehittymismahdollisuudet myös usein pidentävät aikaa, jonka työntekijä viihtyy samassa työssä. Eteenpäin voi siirtyä työn rikas-

tamisen kautta, sivuttaisella liikkumisella (toinen toimeksianto), tutkimalla (testaus toisella työpaikan osastolla, tutkimalla työtä joka kiinnostaa) tai uudelleenjärjestely (väliaikainen uratason laskeminen, vähemmän stressiä). Kyseeseen voi tulla myös uudelleen sijoittuminen, jolloin työntekijä etsii töitä muualta, koska taidot eivät sovi nykyisiin tehtäviin tai hänen tavoitteensa ovat epärealistiset organisaatiossa. Tällöin on parasta käydä suora keskustelu työntekijän kanssa ja hänestä saattaakin vielä tulla työpaikan paras lähettiläs ollessaan töissä muualla. Usein työpaikan huiput myös palaavat takaisin, kun huomaavat, ettei ruoho ole vihreämpää aidan toisella puolella. Joskus ainoa suunta uralla on ylöspäin ja oikeat organisaation tarpeisiin soveltuvat taidot tuleekin tunnistaa. Kun vaihtoehtoista on keskustelu, on tärkeä keskustella myös siitä, ovatko tavoitteet realistiset. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 62-72.)

Työn rikastamisella tarkoitetaan mitä työntekijät tekevät (sisältö) tai miten he tekevät sen (prosessi). Työn rikastamisrakenteilla työntekijät löytävät kasvua, haasteita ja uudistusta, jota he muuten hakisivat lähtemällä työpaikasta ja työnantajan palveluksesta. Rikastettu työ tarjoaa työntekijälle tilaa aloitteisiin, luovuuteen ja uusien ideoiden kokeilemiseen, edistää henkilö- ja tiimitason tavoitteiden asettamista ja saavuttamista, mahdollistaa oman panoksen näkemistä tuloksessa, haastaa työntekijää lisäämään omia tietojiaan ja taitojaan sekä on tulevaisuus itsessään. Rikastamisen vaikeus on siinä, että eri työntekijät näkevät eri asiat rikkautena työssä. Tarvitaan yksilöllistä suunnittelua ja tarpeiden kysymistä. Yksilölliset tarpeet voidaan selvittää kysymällä:

- Tiedätkö, miten työsi on yritykselle tärkeää?
- Mitä taitoja käytät työssäsi?
- Mitä sellaisia taitoja sinulla on, joita et hyödynnä?
- Koetko työsi haastavana/ palkitsevana?
- Missä osa-alueissa haluaisit saada lisää vastuuta?
- Millä tavoin haluaisit, että työsi muuttuu?
- Missä haluat olla seuraavan 3-5 vuoden kuluttua? (Kaye & Jordan-Evans 2008, 46-52.)

Tavoitteena on auttaa työntekijöitä arvioimaan omaa työtään ja löytämään ideoita työn rikastamiseksi. Esille voi tulla muun muassa suurempi itseohjautuvuus, enemmän palautetta (asiakas, tiimikaveri, esimies), osallistuminen työprosesseista päättämiseen ennen kuin ne on hakattu kiveen, tiimityöskentelymahdollisuudet, enemmän vaihtelua työhön, vaikutusmahdollisuuksia muiden työhön, uusia oman työn ulkopuolisia haasteita tai

oppimista. Kyse on yhteisestä keskustelusta, jossa ajatellaan luovasti, ja jossa esimiehen ei tarvitse olla ratkaisija. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 46-52.)

Työn rikastamiseksi voidaan pyrkiä tunnistamaan yksi taito, jota työntekijä lähtee kehittämään. Askeleet kehittämiseen ovat:

1. Tietoinen tarkkailu. Valitse asian osaaja, jota työntekijä voi tarkkailla ja tarkkailun jälkeen keskustele havainnoista.
2. Valitse osallistuminen. Määrittele työntekijälle rajattu mahdollisuus osallistua johonkin, jossa käyttää uutta taitoa. Muista palaute osallistumisen jälkeen.
3. Avainvastuualueet. Anna työntekijälle projektissa vastuualue, joka vaatii uuden taidon käyttämistä. Valitse sellainen projekti, joka on näkyvä ja vastuullinen. Muista jälleen palaute ja puutu vain, jos on pakko. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 46-52.)

Rikastamismahdollisuuksia voivat olla esimerkiksi: tiimin muodostaminen, palautteen lisääminen, osallistumismahdollisuuksien lisääminen, luovuuden hoivaaminen, jonkun toisen työntekijän koulutukseen osallistuminen. (Kaye & Jordan-Evans 2008, 46-52.) Uratavoitteet ovat kohdetiimissä usein olleet lähtemisen syynä. Moni työntekijä on kuitenkin palannut takaisin, kun uusi työ ei olekaan vastannut odotuksia. Keskusteluissa olen usein pyrkinyt löytämään työntekijän kanssa yhdessä keinoja kehittää omaa osaamistaan.

#### 4.8 Korkeasti suorittavan ja toimintahäiriöisen tiimin erot

Patrick Lencioni on luonut teorian, jonka avulla voidaan verrata korkeasti suorittavan ja toimintahäiriöisen tiimin ominaisuuksia (The Five Dysfunctions of a Team). Hänen teoriassaan tiimin toimintaan vaikuttaa viisi eri tekijää, jotka tärkeysjärjestyksessä ovat luottamus, rakentava ristiriita, sitoutuminen, vastuu ja tulokset. (Miu 2016.)

	Korkeasti suorittava tiimi	Toimintahäiriöinen tiimi
Luottamus	Turvallinen keskusteluilmapiiri	Epäröidään pyytää apua
	Tiimiläiset auttavat toisiaan	Heikkoudet salataan muilta
	Saadaan vipuvoimaa tiimistä	Palavereita odotetaan pelolla ja vältellään työkavereita
Rakentava konflikti	Kohdataan ongelmat nopeasti	Ongelmat kierretään
	Kehitetään käytännöllisiä ratkaisuja	Ongelmia ei kohdata
	Panostusta tiimiltä, minimaalisesti politiikkaa	Läpinäkyvyyden puute tuo sekavuutta toimintaan
Sitoutuminen	Tasapaino yleisten tavoitteiden kanssa	Kunnianhimoinen suunta ja prioriteetit
	Selkeä suunta ja prioriteetit	Samoihin keskusteluihin palataan yhä uudelleen
	Korkeasti sitoutuneet tiiminjäsenet	Poissaolot
Vastuullisuus	Heikkoja suoriutujia johdetaan ja pidetään vastuullisina	Jäädään aikatauluista ja tuloksista jälkeen
	Samat säännöt kaikilla	Heikkoa suoritusta siedetään, mikä luo torjuvan ja toivottoman ympäristön
Tulokset	Korkea suorittaminen perustuen tiimin tuloksiin	Heikko suoritus ja tulokset
	Korkeasti motivoitunut tiimi	Vaihtuvuus tiimissä

Kuvio 1. The Five Dysfunctions of a Team. (Miu 2016)

Partick Lencionin luoman teorian avulla voin tutkimuksen toteutuksen aluksi analysoida telemarkkinointitiimin toimintaa, ja tunnistaa myös tiimin toiminnan osalta tärkeitä kehittämisen kohteita.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus kappaleessa kerron, miten olen toteuttanut kehittämistyön. Aloitan analysoimalla alkutilannetta ja kertomalla millaisesta tilanteesta kehittämistyöhön lähdin liikkeelle.

### 5.1 Nykytila-analyysi

Yrityksen telemarkkinointitiimissä myyntitoimeksiantoa, johon tämä kehittämistyö keskittyy, on tehty keväästä 2012 asti eli noin viiden vuoden ajan. Tiimin koko on keskimäärin

ollut viisitoista (15) työntekijää ja tiimissä on ollut kaksi esimiestä. Kesäkuun 2017 lopussa asiakasyritys, jolle myyntiä on tehty toimeksiantona, ilmoitti aloittavansa säästötoimenpiteet. Säästötoimenpiteiden alustava kesto oli vuoden 2017 marraskuun loppuun asti. Asiakkaan vaatimuksesta myyntiin käytettävien työtuntien määrää sekä kuukausittain tehtävien myyntien kokonaismäärää oli vähennettävä viiden kuukauden ajaksi.

Kohdeorganisaatiossa oli vähennystarpeen vuoksi käynnistettävä heinäkuussa 2017 yhteistoimintaneuvottelut. Neuvottelut rajattiin koskemaan vain tiimin kahta esimiestä. Toinen tiimin esimiehistä siirtyi neuvottelujen päättyä muihin tehtäviin tiimin ulkopuolella ja itse jäin telemarkkinointitiimin ainoaksi esimieheksi. Myyntihenkilökuntaa tiimissä oli heinäkuun 2017 alussa 13 työntekijää, joista yksi työntekijä toimi myyntityön lisäksi erilaisissa esimiestä avustavissa tehtävissä kuten raportointi ja soittomateriaalin käsittely. Laskettuna kokoaikaisina työntekijöinä heinäkuun alussa läsnäolevien työntekijöiden määrä vastasi 10,69 FTE.

Myös myyntihenkilökunnan määrä oli kuitenkin vähennettävä siten, että kokoaikaisina työntekijöinä laskettuna työntekijöiden määrän tuli jatkossa olla seitsemän. Yhdessä asiakasyrityksen kanssa kuitenkin sovittiin, että työntekijöiden määrän osalta vähennys tapahtuu niin sanotusti luonnollisen poistuman kautta, sillä tiimissä oli pitkään ollut suuri vaihtuvuus sekä työllistämällä osa henkilökunnasta yrityksen muihin tiimeihin. Kesäaikana myös kuukausittainen työtuntimäärä oli pienempi johtuen kesälomista. Heinäkuussa työntekijöiden määrä pieneni kahdella henkilölle. Nämä kaksi henkilöä siirtyivät muihin tehtäviin yrityksen sisällä. Heinäkuussa työntekijöiden poistuman määrä oli siis kaksi henkilöä ja laskennallinen työntekijöiden määrä poistuman jälkeen 9,09 FTE.

Alla oleva taulukko havainnollistaa tiimin työntekijöiden määrää ja vaihtuvuutta vuonna 2017. Luvuissa eivät ole mukana tiimissä vuonna 2017 olleet kaksi esimiestä ja lisäksi luvuissa eivät mukana kolme myyntityöntekijää, jotka ovat olleet pitkäaikaisesti poissa-olevia. Kukaan näistä kolmesta myyntityöntekijästä ei ole työskennellyt tiimissä vuoden 2017 aikana, vaikka virallisesti heidän työsuhteensa on ollut voimassa oleva.

Taulukko 1. Työntekijöiden määrä.

Kuukausi	Keskimäärin lkm	Kuukauden alussa lkm	Uudet työntekijät lkm	Uudet työntekijät %	Lähtevät työntekijät lkm	Lähtevät työntekijät t %	Kuukauden lopussa lkm
Tammikuu	16,5	16	2	12,50 %	1	6,25 %	17
Helmikuu	16,5	17	5	29,41 %	6	35,29 %	16
Maaliskuu	14,5	16	2	12,50 %	5	31,25 %	13
Huhtikuu	13,5	13	3	23,08 %	2	15,38 %	14
Toukokuu	15,5	14	5	35,71 %	2	14,29 %	17
Kesäkuu	15	17	3	17,65 %	7	41,18 %	13
Heinäkuu	12	13	0	0,00 %	2	15,38 %	11
<b>Yhteensä</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>130,85 %</b>	<b>25</b>	<b>159,02 %</b>	<b>14,5</b>

Elokuu toimii kehittämistyössä varsinaisena seurantakuukautena motivaation ja sitouttamisen osalta. Koska olin itse tutkimusentoteuttajana lomalla heinäkuun, ei sitä aikaa voida huomioida mukaan tuloksiin. Olin lomalla myös syyskuussa, jonka vuoksi myös syyskuu on rajattu pois seurantajaksosta.

Elokuun alussa tiimi oli kokenut suuria muutoksia. Toinen esimiehistä oli siirtymässä uusiin tehtäviin ja tiimin koon ollessa pienempi hän osallistui aktiivisesti varsinaisen myyntityön tekemiseen. Tiimin kokoa tuli saada vielä pienennettyä 2 FTE verran, mikä henkilöiden määränä tarkoitti 2-4 työntekijää. Tiimin koko ei kuitenkaan saanut pienentyä tätä enempää, koska liian pieni tiimi ei riittäisi kattamaan yritykselle tuotannosta, esimiehestä ja tiloista syntyviä kustannuksia. Vaihtuvuutta siis tarvittiin vielä, mutta samalla oli huolehdittava, että tiimiin jää riittävästi työntekijöitä. Tällaiset muutostilanteet aiheuttavat helposti työntekijöissä huolta ja aktivoitumista työn haussa. Siten motivaation ylläpitäminen ja sitouttaminen nousivat tärkeiksi kehittämistarpeiksi.

## 5.2 Suorituksen johtaminen myyntitiimissä

Myyntitiimissä on käytössä suorituksen johtamisen malli, joka asettaa minimitalvoitteet, joihin jokaisen tiimin työntekijän on päästävä. Vaikka Smithin (2001) mukaan suorituksen johtaminen ei saisi aiheuttaa työntekijöissä pelkoa, on sen tarkoitus kohdettiimissä mahdollistaa työnantajalle liian heikkoihin suorituksiin puuttuminen. Suorituksen johtamisen varsinainen tarkoitus ei kuitenkaan ole työntekijöiden työsuhteiden päättäminen. Suorituksen johtamisen keinoin on tiimissä asettu minimitalvoitteet ja jokaisen tulosta seurataan henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi myös suhteessa näihin minimitalvoitteisiin.

Jos henkilö jää kuukausitasolla minimitavoitteen alle, annetaan henkilölle tulosvaroitus. Toistuvasti tavoitteen alle jäänyt työntekijä voidaan joutua irtisanomaan. Tärkeää suoriutuksen johtamisessa on kuitenkin myös sen esimiestä ohjaava vaikutus. Minimitavoitteet ohjaavat antamaan tukea ja valmennusta erityisesti liian heikosti suoriutuville työntekijöille. Huomionarvoista on muistaa myös hyvin suoriutuvat työntekijät niin kutsutut tiimin huiput, koska hekään eivät saa jäädä ilman huomioita eikä heitä saa pitää itsestään selvyytenä.

Kuten viitekehyksen teoriassa ilmeni suoritusta voidaan johtaa myös erilaisten kannustejärjestelmien avulla. Tiimissä työntekijä saa jokaisesta tekemästään myynnistä myyntiprovision. Myyntiprovision lisäksi tietyn suuruisesta kuukausitason tuloksesta myyjä saa myyntibonus. Vielä erillisenä pidemmän ajan kannustejärjestelmänä on käytössä Tonnikerho-palkitsemisjärjestelmä. Kannustejärjestelmässä on eri palkitsemisportaita ja eri portaita eri palkinnot työntekijälle. Uuden portaan saavuttamisesta palkitaan aina tiimin yhteisten palaverien yhteydessä tapahtuvassa palkitsemistilaisuudessa. Taloudellisen tai muun rahanarvoisen palkkion lisäksi työntekijä saa myös aina kirjallisen diplomin todisteeksi saavutuksestaan.

### 5.3 Tiimin toimivuuden arviointi

Analysoin tiimin toimivuutta Derrick Miun (2016) esittämän Patrick Lencionen teoriaan perustuvan mallin avulla. Analysoinnin avulla halusin saada selville, mitkä asiat tiimissä ovat nyt kunnossa ja mihin asioihin tulee erityisesti panostaa kehitystyössä. Kuten Beverly Kaye ja Sharon Jordan-Evans toteavat teoksessa *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay* (2008) verkostoituminen on tärkeä työntekijän sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Jos työntekijä viihtyy tiimissään ja tuntee yhtenäisyyttä työkavereidensa kanssa, kynnys vaihtaa työpaikkaa kasvaa.

Ensimmäisenä tekijänä tiimin toimivuuden arvioinnissa on luottamus, joka on tiimin toimivuuden ja suoriutuksen perusta. Tiimissä uskalletaan pyytää apua, päivittäisiä yhteisiä tiimipalavereita odotetaan ja niissä keskustellaan avoimesta myös niistä asioista, joihin halutaan neuvoja ja vinkkejä tiimikavereilta. Luottamuksen arvioin olevan tiimissä hyvällä tasolla ja sellaisena se kannattaa säilyttää jatkossakin avoimen viestinnän avulla.

Luottamuksen päälle rakentuu rakentava keskustelu ja konfliktitilanteiden ratkaisu rakentavasti. Tiimissä oleva luottamus ja avoin keskusteluilmapiiri mahdollistavat myös ongelmista keskustelemisen ja ratkaisujen löytämisen yhdessä. Tiimissä ongelmatilanteet on osattu ratkaista keskustelemalla ja suuria riitatilanteita ei ole ollut. Viestinnän avoimuuden ja luottamuksen avulla tällaista ilmapiiriä on mahdollista ylläpitää jatkossakin.

Kolmantena tekijänä tiimin suorituksen arvioinnissa on sitoutuminen. Tiimissä on ollut korkeahkot sairauspoissaolot ja erikseen voidaan nostaa esille vuoden 2017 heinäkuu, jolloin sairauspoissaolot olivat suhteessa työtunteihin 13,30 prosenttia. Korkea sairauspoissaolojen määrä voi viitata siihen, että sitoutuminen ei tällä hetkellä ole parhaimmalla mahdollisella tasolla. Aiemmin esitetystä taulukosta 1 on myös nähtävissä, että tiimissä on ollut korkea vaihtuvuus. Sitoutuminen onkin yksi niistä tekijöistä, joita olen päättänyt kehittämistyössä vahvistaa. Keinoja vahvistamiseen ovat tiimin tavoitteiden kirkastaminen ja selkeä yhteinen suunta. Yksittäisillä työntekijöillä myös henkilökohtaiset tavoitteet myyntitulosten suhteen saattavat olla epärealistiset, mikä helposti johtaa pettymyksiin ja lopulta lähtemiseen työpaikasta. Tavoitteiden esille tuonti ja niiden realistisuus ovat tärkeä osa-alue kehittämistyössä. Monesti tiimin keskusteluissa myös palataan samoihin asioihin yhä uudelleen. Erityisesti negatiivisiksi koetut muutokset ovat sellaisia asioita, joihin tiimissä halutaan useasti palata keskustelujen yhteydessä. Tiimipalavereita ohjaamalla voin säilyttää keskustelun positiivisemmissä asioissa ja pyrkiä ohittamaan näihin aiheisiin jatkuvan palaamisen. Myös perustelemalla muutokseen johtaneita syitä ja asian riittävällä käsittelyllä, voidaan vähentää työntekijöiden tarvetta ottaa asia esille yhä uudelleen.

Neljäs tekijä toimivassa tiimissä on vastuullisuus ja se, että jokainen on vastuussa omasta tekemisestään ja tuloksestaan. Työntekijän kanssa tarkastellaan kuukausittaisessa henkilökohtaisessa palautekeskustelussa hänen suoriutumistaan ja suoriutumista suhteessa tavoitteisiin. Heikkoon suoritukseen pyritään puuttumaan oikeanlaista valmennusta tarjoamalla sekä viimeisenä keinona tulosvaroituksen kautta, joka useamman varoituksen jälkeen johtaa työsuhteen päättymiseen. Kuten jo yllä sitoutumisen kohdalla selvisi, tiimille on hyvä kirkastaa tavoitteet, mikä voi myös olla yksi tekijä vastuullisuuden paranemisessa, kun tavoitteet ovat aiempaa selkeämmät. Tiimissä on pyritty tasapuoliseen kohteluun ja oikeudenmukaisuuteen, näissä asioissa esimiestyön vaikutus kasvaa. Tulokset eivät ole olleet asiakasyrityksen kanssa sovitulla tasolla pitkään aikaan, joten tavoitteiden selkeyttäminen voi auttaa myös tuloksen nousussa.



Viides tekijä toimivassa tiimissä on tiimin tulos. Äsken jo totesinkin, ettei tulos ole ollut tavoitteessa. Tähän vaikuttavat suuresti vaihtuvuus tiimissä ja mahdollinen tavoitteiden epäselvyys.

Tutkimalla tiimin toimivuutta voidaan todeta, että luottamus ja ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot ovat tiimissä tällä hetkellä kunnossa. Näiden tekijöiden osalta omalla esimiestyöllä voin ylläpitää avointa keskusteluilmapiiriä ja suuria muutoksia ei tarvita. Sen sijaan sitoutumisen, vastuullisuuden ja tuloksen suhteen on parantamisen varaan. Merkittävimpänä keinona parantaa näitä kolmea asiaa on tavoitteiden selkeyttäminen sekä tiimi- että yksilötasolla.

#### 5.4 Tiimin työntekijöiden lähtemisen syyt

Työntekijöiden kanssa pidetään joka kuukausi henkilökohtaiset palautekeskustelut. Keskustelussa käydään läpi työntekijän edellisen kuukauden myyntitulokset sekä asetetaan tavoitteet alkavalle kuukaudelle. Lisäksi keskustelussa kartoitetaan työntekijän koulutustarpeita ja keskustellaan muista vaihtuvista aiheista. Keskustelun pituus riippuen työntekijästä ja käsiteltävien aiheiden määrästä. Keskustelujen keskimääräinen pituus 30 minuuttia. Keskustelun tulokset kirjataan Heartpace nimiseen ohjelmaan, joka mahdollistaa jokaiseen käytyyn keskusteluun palaamisen sekä esimiehelle että työntekijälle.

Kaye ja Jordan-Evans (2008) sekä Smith (2001) tuovat teoksissaan esille työntekijöiltä kysymisen merkityksen, tästä syystä päätin rohkeasti lähteä kysymään tiimin työntekijöiltä lähtemisen syitä. Kesäkuussa 2017 otin palautekeskusteluiden aiheeksi vaihtuvuuden, joissa kartoitin yllämainittua asiaa. Työntekijöille esitettiin kaksi kysymystä, joiden avulla kartoitin mitkä asiat tiimissä ovat hyvin ja millaiset asiat voisivat aiheuttaa työntekijän lähtemisen yrityksestä.

Kerroin tulevasta keskustelun aiheesta työntekijöille jo kaksi viikkoa ennen keskustelua, ja työntekijöiden oli mahdollista valmistautua ja miettiä omia vastauksiaan etukäteen. Keskustelun alussa kerroin jokaiselle työntekijälle, että jokainen työntekijä on yritykselle tärkeä ja vaikuttamalla oikeisiin asioihin haluan pienentää tiimissämme tapahtuvaa työntekijöiden vaihtuvuutta.

Kysymykset muotoilin seuraavasti,

1. Mikä pitää sinut täällä?
2. Mikä saattaisi ajaa sinut pois?

Alla oleviin taulukkoihin olen koonnut vastauksia, jotka esiintyivät useammin kuin kerran. Näihin asioihin olen pyrkinyt vaikuttamaan varsinaisessa kehittämistyössä. Vastaukset saatiin yhteensä 12 työntekijältä. Tiimin koko kesäkuun alussa oli 19 henkilöä, mutta vaihtuvuus kesäkuussa oli suuri sekä osa työntekijöistä oli jo kesälomalla, jonka vuoksi kaikkien kanssa keskustelua ei päästy pitämään. Liite 1. sisältää tarkemmat saadut vastaukset.

Taulukko 2. Syitä yrityksessä pysymiseen.

<b>Mikä pitää sinut täällä?</b>
Arvostus työpaikalla
Asiat hoidetaan oikealla tavalla
Hyvä myyntituote ja myynnin laatu
Hyvä tiimihenki ja ilmapiiri
Liukuva työaika, joustavat työajat, mahdollisuus sovittaa työ- ja vapaa-aika yhteen
Luottamus kollegoihin ja esimiehiin
Myyntikilpailut ja Tonnikerho -kannustejärjestelmä
Myyntivalmennus ja sitä kautta kehittymismahdollisuudet
Turvallisuuden tunne (Kiinteä pohjapalkka ja jatkuvuus)
Työntekijöitä ei painosteta tai ahdisteta
Työsuhde-edut: Hedelmät, kahvi
Vaikutusmahdollisuus omaan tuntiansioon
Yhteiset tiimipalaverit ja tiedon saanti

Yritykseen sitoutumisessa tärkeimpinä tekijöinä koettiin työn tuoma turvallisuuden tunne, luottamus ja arvostus, työn ja vapaa-ajan tasapaino, viestintä ja kehittymismahdollisuudet sekä erilaiset työsuhde-edut ja kannustejärjestelmät. Yhteistoimintaneuvotteluiden jälkeisessä muutostilanteessa erityisesti turvallisuuden tunne voi olla vaarassa. Myös esimiesresurssin väheneminen voi aiheuttaa valmennusmahdollisuuksien vähenemisen. Joustavat työajat ovat tilanteesta riippumatta mahdollista säilyttää, sillä soitettavat puhelut eivät ole riippuvaisia kellonajoista, toisin kuin asiakaspalvelussa on oltava riittävä resurssi eri aikoina. Vaikuttamismahdollisuudet kehittämistyössä ovat esimiestyössä ja viestinnässä.

Taulukko 3. Mahdolliset syyt yrityksestä lähtemiseen.

<b>Mikä saattaisi ajaa sinut pois?</b>
Epäoikeudenmukaisuus tai hiillostaminen
Huonontunut ilmapiiri
Jatkuvat huonot myyntitulokset
Kilpailevat työpaikat
Kiusaaminen tai muu epäasiallinen käytös
Koulutuksen tai tuen puute
Liiallinen rutiininomaisuus, ei vaihtuvia kampanjoita
Liiallinen tulospaine tai valvonta
Opiskelu
Palkan ja työsuhte-etujen heikentyminen
Työstä innostumisen katoaminen

Syyt, jotka nousivat esille, kun työntekijöiltä kysyttiin mikä voisi aiheuttaa heidän lähtemisensä yrityksestä, eivät olleet yllättäviä. Ilmapiiriin, oikeudenmukaisuuteen, valmennuksen ja tuen määrään sekä motivointiin ja sitä kautta innostuksen ylläpitämiseen voidaan vaikuttaa hyvän esimiestyön avulla. Työsuhte-edut määritellään organisaatiossa Pohjoismaisella tasolla, joten niihin tiiminvetäjän roolissa en voi juurikaan vaikuttaa. Telemarkkinointitiimin palkkaus on PAM:in Puhelin- ja Yhteyskeskuksia koskevan työehtosopimuksen mukainen, joten sen osalta ainakaan tuntipalkan heikentyminen ei ole todennäköistä.

Tiimissä voimassa olevia muita kannustejärjestelmiä päivitetään säännöllisesti. Valitettavasti kannustejärjestelmien avulla harvoin onnistumaan miellyttämään jokaista työntekijää. Näiden osalta keskitytäänkin aina siihen, että käytössä olevat kannustejärjestelmät ovat realistisia ja saadut palkkiot oikeudenmukaisia, esimerkiksi työtuntien mukaan suhteutettuja, sekä yrityksen näkökulmasta katsottuna kannattavia. Kilpailevien työpaikkojen osalta voidaan vaikuttaa säilyttämällä oma organisaatio ja tiimi kilpailukykyisenä ja mahdollisuuksia tarjoavina. Erityisesti nuorien työntekijöiden kohdalla poistumaan opiskelun kautta ei välttämättä voida vaikuttaa, vaikka tiimi tarjoaakin joustavuutta työajoissa.

## 5.5 Lähtöhaastattelujen tulokset vuonna 2017

Nykyisiltä työntekijöiltä sitoutumisen syiden kartoittamisen lisäksi tutustuin myös vuoden 2017 lähtöhaastattelujen vastauksiin sekä näissä vastauksissa ilmenneisiin lähtemisen

syihin. Lähtöhaastatteluun vastaaminen on vapaaehtoista ja usein vastauslinkki saate-taan toimittaa työntekijälle henkilökohtaiseen sähköpostiin jälkeen päin, mistä johtuen vastauksia jää harmillisen usein saamatta. Myös jossain tapauksissa työntekijän työsuh-teen päättymiseen saattaa johtaa se, että henkilö ei saavu enää paikalle, eikä häntä tavoiteta, jolloin lähtöhaastattelu jää pitämättä. Vuoden alusta kesäkuun loppuun men-nessä lähtöhaastatteluihin kertyi vastauksia kahdeksan (8) kappaletta, vaikka lähtenei-den työntekijöiden määrä oli 26. Vastauksia on siis kertynyt 31 prosentilla lähteneistä työntekijöistä.

Kaikki kahdeksan vastaajaa suosittelisivat yritystä työpaikkana myös muille. Lähtöhaas-tattelulomakkeessa lähtemisen syyn vaihtoehtoiksi on annettu toinen työpaikka, tyyty-mättömyys työsuhteeseen, muutto toiselle paikkakunnalle tai muu syy. Kolme vastaajaa kertoi lähtemisen syyksi työpaikan vaihtamisen, muilla vastaajilla syy oli jokin muu syy. Muihin syihin oli kirjattu tarkemmiksi vastauksiksi koeajan päättymisen, opiskelun har-joitteiden sovittaminen työaikaan ja työtä ei ole koettu itselleen sopivaksi. Positiivisena asiana voidaan nähdä, että tyytymättömyys työsuhteeseen ei noussut esille vastauk-sissa. Lähtöhaastattelujen vastauksista voidaan päätellä, että tiimissä tilanne yleisesti on kunnossa ja kehittämistyössä kannattaa keskittyä kunnossa olevien asioiden ylläpi-tämiseen ja erinomaiseen esimiestyöhön muutostilanteen jälkeen.

## 5.6 Motivaatio - sairauspoissaolot ja myyntitulokset

Motivaatio vaikuttaa työntekijöiden sairauspoissaoloihin sekä myyntitulokseen. Epämo-tivoitunut myyntityöntekijä haluaa päästä nopeasti pois asiakaskohtaamista ja puhelui-den pituus jää lyhyeksi, jolloin usein myös myyntitulo on alhainen. Myyntitulokseen vai-kuttavat myös muut asiat kuten käytössä olevien soittolistojen kohderyhmät ja toimeksi-antaja yritykseltä tulevat myynnin neuvottelutyökalut sekä heillä muissa myyntikanavissa voimassa olevat tarjoukset. Näissä tekijöissä ei kuitenkaan suuria muutoksia ole tapah-tunut, mikä mahdollistaa myyntitulosten käyttämisen yhtenä motivaation mittarina. Myyn-titulosta seurataan tässä tapauksessa desimaalilukuna, joka on laskettu jakamalla teh-tyjen myyntien määrä myyntiin käytettyjen työtuntien määrällä.

Taulukko 4. Vuoden 2017 myyntitulos desimaalilukuina.

Kuukausi	Myyntitulos
Tammikuu	0,42
Helmikuu	0,43
Maaliskuu	0,48
Huhtikuu	0,43
Toukokuu	0,42
Kesäkuu	0,41
Heinäkuu	0,41

Yllä olevasta taulukosta nähdään, että kuukausien välillä on pientä vaihtelu. Ainut suurempi vaihtelu maaliskuussa, jossa tulos on ollut selkeästi muita kuukausia suurempi. Selittävänä tekijänä voidaan tässä pitää poikkeuksellisen suurta nykyasiakkaille kohdistunutta myyntiä, jolloin uusasiakashankinta on jäänyt pienemmäksi.

Motivaation puute voi myös helposti madaltaa kynnystä jäädä sairauslomalle, vaikka henkilö olisi työkykyinen. Siksi olen tutkinut myös sairauspoissaolojen määrää vuonna 2017. Myyntityö on puhetyötä, joten yksi iso syy sairauspoissaoloille ovat erilaiset flunssataudit.

Taulukko 5. Sairauspoissaolojen määrä vuosina 2016 ja 2017.

Kuukausi	Sairauspoissaolo%
Vuosi 2016	6,62 %
Tammikuu	3,48 %
Helmikuu	8,90 %
Maaliskuu	5,38 %
Huhtikuu	7,59 %
Toukokuu	5,24 %
Kesäkuu	5,96 %
Heinäkuu	13,30 %

Yllä olevassa taulukossa eivät ole mukana pitkäaikaisia, palkattomia sairauspoissaoloja. Yleisesti sairauspoissaolojen määrä tiimissä on ollut korkeahko, kun organisaation tavoite on alle 5,50 prosenttia. Taulukon tuloksista on myös nähtävissä, että esimiehiä koskevan yhteistoimintaneuvottelun ja oman lomani aikana sairauspoissaolojen määrä on ollut huomattavan korkea verrattuna muuhun vuoteen. Vertailuarvoksi voidaan vielä erikseen nostaa vuoden 2016 heinäkuu, jolloin sairauspoissaolojen määrä on ollut 7,66 prosenttia. Muutostilanteen voidaan päätellä aiheuttaneet epävarmuutta ja turvattomuutta.

den tunnetta. Hyvä esimiestyö ja turvallisuuden tunteen luominen ovatkin erityisen tärkeitä kehittämistyössä, jotta turhia sairauspoissaoloja ei muodostu tai vaihtuvuus tiimissä kasva.

## 5.7 Kehittämistoimenpiteet elokuussa 2017

Palasin lomalta töihin heinäkuun lopussa. Heti paluuni alkuun yksi työntekijä irtisanoutui, koska ei ollut tyytyväinen omaan myyntitulokseensa ja hän koki, ettei ollut saanut poissaoloni aikana riittävästi tukea ja oli tästä syystä menettänyt intonsa ja motivaationsa työhön.

Elokuussa lisää haastetta tiimin esimiestyöhön muodostui toisen tiiminvetäjän siirtymisestä muihin tehtäviin. Hänen siirtymisaikataulunsa ei vielä elokuun alussa ollut selvillä, mutta esimiestehtäviä hänellä ei enää tässä vaiheessa työsuhdetta ollut. Hän keskittyi työssään varsinaisen myyntityön lisäksi myös tarjoamaan valmennusta muille tiimin työntekijöille. Positiivisena puolena oli valmennusresurssin säilyminen ja aktiivinen valmennus koko elokuun ajan. Myös myyntituloksen osalta hän teki hyvää tulosta. Haasteen muodosti kuitenkin hänen kohdallaan heikentynyt motivaatio, jonka vuoksi työtehtäviä laiminlyötiin silloin, kun en itse ollut paikalla. Heikko motivaatio ja työn laiminlyönti myös näkyivät muulle tiimille ja vaikutti muun tiimin suoritukseen. Loppukuukaudesta hän jäi vuosilomalle ja paluunsa jälkeen siirtyi heti muihin tehtäviin. Ehdittyään olla kolme päivää perehdytyksessä uusiin tehtäviin, hän irtisanoutui ja siirtyi muihin tehtäviin yrityksen ulkopuolelle.

Kuten olen todennut tämä raportin aiemmissa kappaleissa, olen halunnut keskittyä kehittystyössäni tiimin motivaation ja sitoutumisen parantamiseen. Näiden asioiden kehittämiseksi koin tärkeäksi avoimen keskusteluilmapiirin ylläpitämisen, tiimin yhteisten ja työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden selkeyttämisen sekä yleisesti hyvän tiimihengen ylläpitämisen ja parantamisen sekä sitä kautta tiimikavereiden kanssa verkostoitumisen lisääntymisen.

Elokuun alussa henkilökohtaisissa palautekeskusteluissa hain myös vastausta ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni eli siihen millaiseksi työntekijät kokivat oman motivaationsa tason. Näissä keskusteluissa selvisi, että motivaation koettiin olevan kohtalaisella tasolla. Lähes kaikkien työntekijöiden vastauksissa koettiin, että motivaatio oli heikentynyt johtuen muutostilanteesta sekä esimiehiä koskevista yhteistoimintaneuvotteluista ja

tilanteen aiheuttamasta epävarmuuden tunteesta koskien myös tiimin toiminnan jatkumista. Yksittäisessä vastauksessa heinäkuussa lomani aikana valinnutta tilannetta kuvailtiin tuuliajolla oloksi. Tulevasta ei koettu olevan varmuutta, vaikka yhteistoimintaneuvottelut ja työntekijöiden vähennystarve ei koskenut myyntihenkilöstöä. Viestintä ei heinäkuun aikana ollut toiminut ja tiimin toisen esimiehen motivaatio hoitaa työtehtävänsä koettiin kyseenalaiseksi. Siksi aloitin elokuun heti viestimällä tilanteesta ja sen aiheuttamista muutoksista tiimiin sekä kertomalla mitä nämä muutokset konkreettisesti olivat ja millaisella aikataululla esimiesresurssin väheneminen tiimissä tulisi näkymään.

Tiimin yhteistä tavoitetta myyntituloksen suhteen selkeytin sillä, että kävin tiimin kanssa yhteisesti läpi tiimipalaverissa tavoitteen myyntitulokselle. Tavoite oli sovittu yhteisesti asiakasyrityksen kanssa ja myyntitulo haluttiin nostaa aiemmasta noin 0,41 tuloksesta vähitellen tulokseen 0,50. Jotta tavoite olisi mahdollisimman selkeä ja konkreettinen, lasinkin jokaisena päivänä mitä tavoitetulokseen pääseminen tarkoitti kyseisen päivän osalta tehtävien myyntien kokonaismääränä. Jokaiselle päivälle ei ollut mahdollista käyttää samaa kappalemääristä tavoitetta, koska moni työntekijöistä työskenteli osa-aikaisesti, ja eri päivien työtuntien määrä vaihteli paljon. Tiimin aamupalaverissa jokaisella työntekijälle asetettiin oma henkilökohtainen tavoite, joka oli koko tiimin nähtävissä tulostaululla. Tehdessään myynnin myyjä merkitsi viivan oman nimensä perään. Lisäksi tein jokaiselle työpäivälle taulukon, josta selvisi kyseisen päivän kokonaistavoite, esimerkiksi 20 myyntiä. Kun työntekijä teki myynnin, hän laittoi ruksin myös tähän taulukkoon yhden myynnin päälle. Näin päivittäinen tavoite oli mahdollista saada näkyväksi ja koko työpäivän oli mahdollista seurata, miten tiimi suoriutui suhteessa tavoitteeseen. Päivittäisen tavoitteen lisäksi tiimillä oli aina myös yhteinen viikkotavoite, jonka tuli täytyä päivätavoitteiden kautta. Myös tämä tavoite ja suoriutuminen suhteessa siihen oli jatkuvasti näkyvissä.

Tiimipalavereissa käytiin myös lävitse mittareita, jotka näkyivät tiimin saamissa tulosraporteissa. Vaikka samat mittarit, kuten  $\text{hitrate\%}$  (= myynnit/ kontaktit), olivat olleet käytössä tiimissä jo vuosia, ne olivat lähes kaikille työntekijöille epäselvät. Tämä oli harmillista huomata, sillä näitä mittareita ja tavoitteita niiden suhteen käydään läpi jokaisessa kuukausittain järjestettävässä palautekeskustelussa työntekijän kanssa. Tiimipalavereissa nämä selvitettiin vielä uudelleen tavoitteen suhteen sekä sen suhteen, miten eri mittarit ovat suhteessa tärkeimpään suoriutumisen mittariin eli myyntiä/ tunti-tulokseen.

Motivaatiota lähdin kehittämään myös parantamalla esimiestyötä. Palautekeskusteluissa esille tulleet kehittämistarpeet ja muut epäkohdat on kirjattu organisaatiossa käytössä olevaan Heartpace-alustaan. Ongelmana tämän alustan kanssa on kuitenkin ollut se, että varsinaista syytä palata aiemmin käytyihin keskusteluihin ei ole ollut ja sovitut toimenpiteet ovatkin jääneet usein hoitamatta tai kehittämiskohteisiin ei ole palattu lainkaan. Edellisissä keskusteluissa sovittuihin toimenpiteisiin palaaminen on ollut myös aikaa vievää, sillä jokainen keskustelu on etsittävä järjestelmästä ja avattava erikseen.

Ratkaistakseni ongelman ja helpottaakseni toimenpiteiden ja kehittämiskohteiden suhteen seuranta, otin käyttöön Excel-raportoinnin. Excel-raportoinnissa loin jokaiselle työntekijälle oman välilehden, jonne kirjasin eri keskusteluissa esille tulleet avainasiat. Palasin näihin asioihin säännöllisesti noin kerran viikossa ja samalla päivitin raporttiin kunkin asian tilanteen ja tiedon asian etenemisestä. Uudenlainen seuranta mahdollisti palaamisen ja palautteenannon ehdotuksista työntekijöille jälkikäteen, mikä viitekehyyksenkin mukaan on tärkeää. Kun työntekijä kertoi henkilökohtaisen keskustelun yhteydessä kehitysehdotuksen, pystyin uuden seurannan avulla palaamaan asiaan hänen kanssaan myöhemmin ja kertomaan, mitä olin asian eteen siihen mennessä tehnyt.

Keskusteluissa työntekijöiden kanssa tuli esille myös, että tiimipalaveriinkin haluttiin monipuolisempaa sisältöä ja osa työntekijöistä toivoi, että esimerkiksi tilaukseen etenemisestä olisi myös työntekijöillä enemmän tietoa. Näihin toiveisiin vastasin osin käymällä läpi tavoitteita ja suoriutumisenmittareita. Selvitin myös työntekijöiden pyynnöstä tiimille, miten tilaus käytännössä eteni myynnin kirjaamisesta asiakkaan postiluukkuun asti vaiheittain. Palavereista ja niiden aiempaa monipuolisemmasta sisällöstä oltiin tyytyväisiä ja tiimiläisiltä tuli paljon positiivista palautetta.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksissa käyn läpi, miltä aiemmin tutkitut mittarit, näyttivät elokuun osalta. Läpikäytävät mittarit ovat vaihtuvuus, sairauspoissaolojen määrä ja myyntitulos. Analysoin tuloksia myös suhteessa kehittämistyölle asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on kuitenkin hyvä muistaa, että kehittämistyön seurantajakson pituus jäi lyhyeksi johtuen tiimin lakkauttamispäätöksestä.



## 6.1 Tiimin vaihtuvuus elokuussa

Tiimin vaihtuvuus kertoo osaltaan työntekijöiden sitoutumisen tasosta. Tavoitteena kehittämistyössäni oli huolehtia siitä, että vaihtuvuutta ei ole liikaa. Toisaalta oli tarpeen, että työntekijöiden määrä vähenisi vielä kahden kokoaikaisen työntekijän verran. Elokuun alussa, heti vuosilomalta palattuani, yksi tiimin työntekijöistä irtisanoutui. Syyksi irtisanoutumiseensa hän kertoi tyytymättömyyden omaan myyntitulokseensa. Hän myös koki, että poissaoloni aikana hän ei ollut saanut toiselta tiiminvetäjältä riittävästi tukea työhönsä. Siten hän koki oman motivaationsa ja innostuksen työhön kadonneen.

Taulukko 6. Työntekijöiden vaihtuvuus elokuussa 2017.

Kuukausi	Keskimäärin lkm	Kuukauden alussa lkm	Uudet työntekijät lkm	Uudet työntekijät %	Lähtevät työntekijät lkm	Lähtevät työntekijät %	Kuukauden lopussa lkm
Tammikuu	16,5	16	2	12,50 %	1	6,25 %	17
Helmikuu	16,5	17	5	29,41 %	6	35,29 %	16
Maaliskuu	14,5	16	2	12,50 %	5	31,25 %	13
Huhtikuu	13,5	13	3	23,08 %	2	15,38 %	14
Toukokuu	15,5	14	5	35,71 %	2	14,29 %	17
Kesäkuu	15	17	3	17,65 %	7	41,18 %	13
Heinäkuu	12	13	0	0,00 %	2	15,38 %	11
Elokuu	10	11	0	0,00 %	2	18,18 %	9
<b>Yhteensä</b>	<b>14</b>	<b>14,5</b>	<b>20</b>	<b>130,85 %</b>	<b>27</b>	<b>177,20 %</b>	<b>13,5</b>

Irtisanoutuneen työntekijän lisäksi yhden henkilön työsuhde päättyi elokuun lopussa työsuhteen määräaikaisuuden vuoksi. Henkilö lähti opiskelemaan ulkomaille, joten vaikka vähennystarvetta ei olisi ollut, hän ei olisi voinut jatkaa työssä. Elokuussa tiimistä lähti kokonaisuudessaan kaksi työntekijää ja tiimin koko laskettuna kokoaikaisina työntekijöinä oli tämän jälkeen 7,49 FTE, mikä on hieman enemmän kuin tavoite. Kokonaisuudessaan vaihtuvuuden osalta tavoitteessa onnistuttiin, sillä toinen työsuhde päättyi työsuhteen määräaikaisen luonteen vuoksi ja toinen työntekijä irtisanoutui juuri ennen kehittämistoimenpiteiden aloittamista.

## 6.2 Sairauspoissaolojen määrä elokuussa

Sairauspoissaolot kertovat osaltaan sitoutumisesta, mutta myös motivaatiosta. Mitä korkeampi motivaatio työntekijällä on, sitä suurempi kynnys hänellä on jäädä tarpeettomalle sairauspoissaololle.

Taulukko 7. Sairauspoissaolot elokuussa 2017.

Kuukausi	Sairauspoissaolo%
Vuosi 2016	6,62 %
Tammikuu	3,48 %
Helmikuu	8,90 %
Maaliskuu	5,38 %
Huhtikuu	7,59 %
Toukokuu	5,24 %
Kesäkuu	5,96 %
Heinäkuu	13,30 %
Elokuu	2,68 %

Elokuussa 2017 tiimissä oli ennätysellisen alhainen sairauspoissaolojen määrä. Tästä voidaan päätellä, että kehittämistoimenpiteiden motivoivassa ja sitouttavassa tavoitteessa onnistuttiin. Tutkimuksen seurantajakson lyhyestä pituudesta johtuen näitä tuloksia ei kuitenkaan voida pitää ehdottoman varmoina.

### 6.3 Myyntituloksen kehittyminen

Alla olevassa taulukossa on esitetty elokuun myyntitulo suhteessa aiempien kuukausien tulokseen.

Taulukko 8. Myyntitulo elokuussa 2017.

Kuukausi	Myyntitulo
Tammikuu	0,42
Helmikuu	0,43
Maaliskuu	0,48
Huhtikuu	0,43
Toukokuu	0,42
Kesäkuu	0,41
Heinäkuu	0,41
Elokuu	0,48

Tulokset kehittyivät elokuussa myös tiimin myyntituloksen suhteen. Tulos ei yltänyt kuitenkaan tavoitetasolle 0,50. Nousua suhteessa edellisiin kahteen kuukauteen tuloksessa oli 17 prosenttia. Tästä voidaan päätellä, että tavoitteiden selkeyttäminen auttoi tiimiä tuloksen parantamisessa. Elokuun loppupuolella asiakasyritys poisti tiimiltä mahdollisuuden tarjota asiakkaille tilauksia osamaksulla, joka näkyi elokuun viimeisellä viikolla hei-

kompina myyntituloksina ja vaikutti siten myös kuukauden kokonaistulokseen. Osamaksumahdollisuuden poistumista asiakasyritys perusteli sen aiheuttaman manuaalityön tuoman lisäkustannuksen avulla, heidän ollessa hakemassa säästöä kuluissa. Tätä oli erityisen vaikea perustella tiimillä, sillä osamaksun poistuttua myös useita tilauksia jäi tekemättä. Tilausten hinta asiakkaalle on noin 50 euroa, mikä monelle voi olla kerralla suuri maksu tuotteesta, jota ei koeta välttämättömäksi hyödykkeeksi.

Vaikka tulokset myyntimäärien osalta ovat positiiviset, kehittämistyön ulkopuolisten tekijöiden vaikutusta myyntilukuihin ei voida sulkea pois. Tutkimuksen seurantajakson ollessa lyhyt ei voida tietää olisivatko tulokset pysyneet samalla tai paremmalla tasolla pidemmällä tarkastelujaksolla.

## **7 Loppupäätelmät**

Tässä kappaleessa teen yhteenvedon kehittämistyöstäni sekä analysoin kehittämistyön onnistumista eri näkökulmista. Kerron myös omat ehdotukseni koskien mahdollisia jatkotoimenpiteitä sekä arvioin tutkimuksen onnistumista ja omaa toimintaani kehittämistyön aikana.

### **7.1 Yhteenveto**

Kehittämistyössäni tavoitteena oli parantaa myyntitiimin työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota muutostilanteen jälkeen valitun viitekehyksen avulla. Valitut mittarit kehittämistyön tulosten arviointiin olivat vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja myyntitulos. Edellisissä kappaleissa olen tuonut esille toimenpiteiden vaikutukset näihin mittareihin ja kaikki muutos näissä mittareissa on ollut positiivista ja tavoitteenmukaista. Näiltä osin kehittämistyön voidaankin sanoa olleen onnistunut.

Seurantajakso jäi kehittämistyössä toivottua lyhyemmäksi johtuen omista vuosilomistani. Kehittämistyötä ei myös voitu jatkaa pidemmälle, sillä asiakasyritys irtisanoi toimeksiantosopimuksen. Tästä johtuen koko tiimiä koskevat yhteistoimintaneuvottelut jouduttiin aloittamaan lokakuun 2017 alussa. Sitoutumisen ja motivaation eteen tässä kohdin teh-

dyt toimenpiteet olisivat olleet turhia. Seurantajakson lyhyen pituuden vuoksi tutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida pitää täysin varmoina, vaikka tulokset olivatkin kaikilta osin positiivisia.

## 7.2 Vastaaminen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin

Kehittämistyölle asetettu tutkimusongelma oli, miten sitoutan ja motivoin työntekijöitä muutostilanteen jälkeen? Tähän kysymykseen voin kehittämistyöni tulosten avulla vastata toimivan tavan olevan hyvä esimiestyö, avoin viestintä ja tiimin toimivuuden parantaminen tavoitteita selkeyttämällä.

Tutkimuskysymykseni olivat alla olevan mukaiset,

- Millaiseksi työntekijät kokevat motivaationsa tällä hetkellä?
- Millaiset asiat voivat aiheuttaa työntekijöiden lähtemisen yrityksestä?
- Millä tavoin työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista voidaan ylläpitää ja parantaa?

Työntekijöiden kanssa käydyissä henkilökohtaisissa palautekeskusteluissa sain selville, että motivaation koettiin olevan hyvällä tasolla. Motivaatio oli kuitenkin jokaisella työntekijällä heikentynyt heinäkuun aikana esimiehiä koskevien yhteistoimintaneuvottelujen aikana ja välittömästi neuvotteluiden päättymisen jälkeen.

Toiseen tutkimuskysymykseen sain vastauksen kysymällä asiaa suoraan työntekijöiltä. Nämä vastaukset on esitetty raportin kappaleessa 5.3 Tiimin työntekijöiden lähtemisen syyt. Kolmanteen ja mielestäni tärkeimpään tutkimuskysymykseen eli miten motivaatiota ja sitoutumista voidaan ylläpitää ja parantaa, sain vastauksen viitekehyksen avulla ja myös keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Henkilökohtaisten keskusteluiden avulla pystyin selvittämään, mitkä olivat vaikuttavat tekijät juuri oman tiimini työntekijöiden kohdalla. Kehittämistyön tulosten perusteella onnistuin myös löytämään tähän kysymykseen oikeat vastaukset ja sitä kautta toimivat ratkaisut.

### 7.3 Tutkimusmenetelmien arviointi

Toimintatutkimuksen vaatimukset ovat kehittämistyössäni toteutuneet. Olen ollut vaikuttamassa todelliseen ongelmaan kohdeorganisaatiossa ja saanut aikaan aitoa muutosta työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon.

Tutkimusmenetelmäni olivat sekä laadullisia että määrällisiä. Sain paljon tietoa kerättyä keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Määrällistä tietoa kertyi jo ennen tutkimusta ja myös tutkimuksen aikana organisaatiossa käytössä olevien raporttien avulla. Käyttämäni laadullinen ja määrällinen tutkimustieto tukivat toisiaan.

### 7.4 Viitekehyksen soveltuvuus

Käyttämäni viitekehys oli kokonaisuudessaan aiheeseen soveltuvaa, vaikka aivan kaikkea viitekehyksen teoriaa ei voitu varsinaisessa kehittämistyössä soveltaa. Esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen eivät kehittämistyön aikana olleet mahdollisia. Silti myös näiden työsuhteeseen kiinteästi liittyvien osa-alueiden ymmärrys lisää ymmärrystä myös työntekijöiden sitoutumisesta ja motivaatiosta. Jos rekrytoidaan täysin väärä henkilö tai perehdyttämisessä epäonnistutaan, työsuhde usein jää lyhyeksi.

Kehittämistyössä hyödynnetty teoria on myös ollut tosiaan tukevaa, eikä suuria ristiriitoja eri lähteiden väliltä ole löytynyt. Viitekehyksessä esille tulleet asiat, esimerkiksi sitoutumisen vaikuttavista asioista, ovat saaneet vahvistuksen keskusteluissa työntekijöiden kanssa.

### 7.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Kuten aiemmin olen kertonut, tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan määrällisen mittauksen toistettavuutta. Tämä toteutuu kehittämistyössäni osittain. Käytetyt määrälliset mittaukset on tehty jo useina varsinaista tutkimuskuukautta edeltävinä kuukausina. Mittausta ei voida kuitenkaan enää tulevaisuudessa toistaa samassa yhteydessä ja tutkimuksen seurantajakso jäi kehittämistyössäni lyhyeksi. Tämä johtui päätöksestä lopettaa tiimin toiminta kokonaan.

Tutkimuksen validiteetin olen osoittanut raporttimalla tutkimukseni kulun ja sen vaiheet. Olen raportissani esittänyt myös tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteet sekä tehnyt teoreettisen pohdinta koskien tutkimusaineistoa. Raportin lukijalla on näin myös itsellään mahdollisuus arvioida toimintatutkimustani ja sen luotettavuutta.

## 7.6 Jatkotoimenpide-ehdotukset

Varsinaisessa kohditiimissä ei valitettavasti voida tehdä sitoutumisen ja motivaation osalta jatkotoimenpiteitä, tiimin toiminnan päättyessä kokonaan. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin olleet positiivisia, joten samoja keinoja voin suositella käytettäväksi kohdeorganisaation muissa tiimeissä. Tällöin toki on hyvä kartoittaa kohdetiimin lähtötilanne ja valita tiimille sopivat mittarit, jotka voivat eri tiimien toiminnanluonteista johtuen erota paljonkin nyt kehittämistyössä käytetyistä mittareista.

## 7.7 Itsearviointi

Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen tekemääni kehittämistyöhön ja sen antamiin positiivisiin tuloksiin. Kehittävänä omassa työskentelyssäni näen säännöllisen tutkimusraportin kirjoittamisen. Kirjoitettavaa yhdelle kertaa jäi paikoitellen hyvinkin paljon, kun olisin voinut kirjoittaa tehdyt toimenpiteet ja havainnot raportille esimerkiksi kerran viikossa.

Olisin toivonut tutkimuksen seurantajakson olevan pidempi kuin vain yksi kuukausi. Ennalta arvaamattomasti toimeksiantajan päättäessä lopettaa myyntitoiminta ei tutkimusta kuitenkaan ollut mahdollista jatkaa.

## Lähteet

Ammattibarometri 2016. Työllistymisen näkymät eri ammateissa. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016/ II. <https://www.ammattibarometri.fi/Toplista.asp?maakunta=suomi&vuosi=16ii&kieli=>. Luettu 29.10.2016.

Anttila, Pirkko 2017. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.1.2%20Tutkimuksen%20reliabiliteetti>. Luettu 31.10.2017.

Arthur, Diane 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. 4. painos. AMACOM, New York.

Empore Oy 2014. Rekrytointi ja rekrytinnin suunnittelu. <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu 11.6.2017.

Forsell, Marko 2015. Johdanto tieteelliseen kirjoittamiseen. Oppimateriaaleja, 3. 2. uudistettu painos. Centria-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-6602-96-7>. Luettu 3.10.2017.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kaye, Beverly & Jordan-Evans, Sharon 2008. Love 'Em or Lose 'Em : Getting Good People to Stay. 4. painos. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco. E-kirjana: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=3002883>.

Kivimäki, Johanna 2016. Oikea profiili, onnistunut rekrytointi? Näin määrität tarpeesi. Manpower Group. <http://blogi.manpower.fi/rekrytointi-profiilin-maarittaminen>. Luettu 10.6.2017.

Koulutus.fi 2017. Mitä on coaching? <https://www.koulutus.fi/oppaat/mitaoncoaching-9434>. Luettu 11.6.2017.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2014. Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta 2014. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf). Luettu 30.6.2017.

MindTools 2017. Herzberg's Motivators and Hygiene Factors - Learn how to Motivate Your Team. <https://www.mindtools.com/pages/article/herzberg-motivators-hygiene-factors.htm>. Luettu 30.6.2017.

Miu, Derrick 2016. 5 Dysfunctions of Teams. Julkaistu 7.5.2016. <https://strategyfirst.com/2016/05/07/5-dysfunctions-of-teams/>. Luettu 22.6.2017.

Ruuska, Teemu 2014. Virherekrytinnin monet muodot ja todelliset kustannukset. In-Hunt Group. <http://inhunt.fi/2014/12/virherekrytinnin-monet-muodot-ja-todelliset-kustannukset/>. Luettu 20.11.2016.

Smith, Gregory P. 2001. Here Today, Here Tomorrow: Transforming Your Workforce from High-Turnover to High-Retention. Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company.

Suojanen, Ulla 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Luettu 15.5.2017.

Tilastokeskus 2017. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu 16.5.2017.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing, Helsinki. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.metropolia.fi/book/978-951-37-6358-9>. Luettu 30.6.2017.

Vilkkä, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Tammi, Vaajakoski.



## Työntekijöiden sitoutumisen ja lähtemisen syyt

Alla 12 työntekijältä kesäkuun 2017 alussa saadut vastaukset siihen, miksi he viihtyvät tiimissä ja millaiset syyt voisivat johtaa heidän lähtemiseensä.

Mikä pitää sinut täällä?
Loistava tiimihenki
Hyvä tiimihenki, turvallisuuden tunne, voi vaikuttaa omaan tuntiansioonsa
Ei tarvitse pitää huolta muista (toisin kuin ed työssä), töihin on kiva tulla, hyvä porukka, hyviä vinkkejä Otolta myyntiin ja Jere pitää siitä, miten asiat hoidetaan.
Hyvä porukka, tulee hyvin toimeen (jonttu ja jere jaksavat tsempata), Otto myös tsempannut, ilmapiiri
Erittäin hyvä tiimihenki, mukava tiimi. Liukuva työaika on iso plussa. Liksa on kohdillaan. Työ on haastavaa, mutta tuntipalkka tuo turvaa. Luotan kollegoihin, esimiehet luottavat myyntiin.
Parempien töiden puute. Joustavat työajat, pystyy yhdistämään työn joustavasti muuhun elämään.
Joustavuus, Oikeanlainen henki, Arvostetaan työpaikalla
Hyvä työympäristö, hyvät esimiehet, Loistava työntekijöiden kohtelu
Muihin yrityksiin verrattuna ollut hyvät olot työntekijöillä, ei painosteta tai ahdisteta. Muissa myyntipaikoissa on saattanut esim. käydä niin että työvuorot vähenevät. Täällä vähemmän stressiä. Hyvä porukka tiimissä.
Tärkeää työpaikalla joustavuus työajoissa, mahdollisuus ottaa vapaata ja tehdä lauantaivuoroja. Kukaan ei hengitä niskaan, kun työt hoitaa hyvin, ei seurata liikaa. Kilpailut ja että niissä kaikilla mahdollisuus voittaa, eikä aina vain paras voita. Tuloksista saa aina palkkion provisio, bonus ja tonnikerho. Työsuhde-etuna hedelmät plussa, kahvi. Rento olo ja mukava porukka, ei ole mukana kiukuttelijoita. Hyvät tiiminvetäjät ja johto, huolehditaan että ihmiset viihtyvät. Yhteiset palaverit, jossa viestitään suunnitelmat yms. Aina voi kysyä, jos tiedä.
Hyvä ryhmähenki, iloinen ja positiivinen porukka. Esimerkilliset esimiehet, aina saa apua kun pyytää.
Joustavuus (tauot), hyvä tuote ja asiakkaalle voi olla rehellinen, hyvä porukka, saa neuvoja kun tarvitsee, ei tarvitse pelätä työn päättymisen puolesta jos tulee huono päivä -> saadaan apua, eikä varoiteta työsuhteen päättymisestä

Kuvio 2. Työntekijöiden sitoutumisen syyt.

Mikä saattaisi ajaa sinut pois?
Kun tosissaan yrittää kauppaa, eikä sitä synny niin potkut uhkaa (liiallinen tulosajattelu). Koulutusten puute (toiveena etenkin perusasioiden kertausta ja puhelunkuntelua).
Kilpailevat työpaikat, Skaboissa tapahtuva "syrintä"
Jotain todella radikaalia pitäisi tapahtua, koska on tyytymätön tilanteeseen.
Huono ilmapiiri ajaisi pois, henkinen romahdus, jatkuvat huonot myyntitulokset
Jos etuudet, liksa muut työsuhte-edut romahtaisi. Selkeä homma ettei silloin jäisi hommiin. Jos valvonta menisi ylihoitoamisen puolelle, niin työmotivaatio laskisi. Itsenäisempi fiilis tulee kun saa tiettyjä vapauksia, ja oma vastuunotto kyky noudattaa tätä.
Jos yllä mainittuihin asioihin tulee muutoksia. Jos kauppa ei suju ja tulee tulosvaroituksia, pakko etsiä uusia töitä. Työilmapiiri ja rento meininki täytyy saada pidettyä, jotta pysyy aivot kunnossa
Linjanmuutokset koskien edellämainittuja.
Opiskelu
Jos ei enää tykkää tehdä myyntiä, työ ei enää innosta. Työhön kyllästyy tai kokee sen inhottavaksi. Työ on stressaavampaa kuin moni muu, vaikeata jos tulee paljon negatiivisia asiakkaita.
Tylyys, jos ei myytävissä tuotteissa ole lainkaan vaihtelua. Työ muuttuu konemaiseksi. Pitää saada keskustella, keskustelu ei saa jäädä yksipuoliseksi.
Kiusaaminen tai pilkkaaminen voisi ajaa pois. Näistä asioista ei välttämättä myös ei aina osaa kertoa esimiehelle ja tilanne vain pahenee. Jos työhön ei saisi apua ja tukea, tulee tunne ettei kukaan välitä. Erityisesti myynnissä jos ei saa tulosta, voisi moraali alentua ja ajatella lähtöä. Tavoitteiden asettamisen tärkeys, että ovat realistiset.
Epäoikeudenmukaisuus tai hiillostaminen

Kuvio 3. Työntekijöiden lähtemisen syyt.